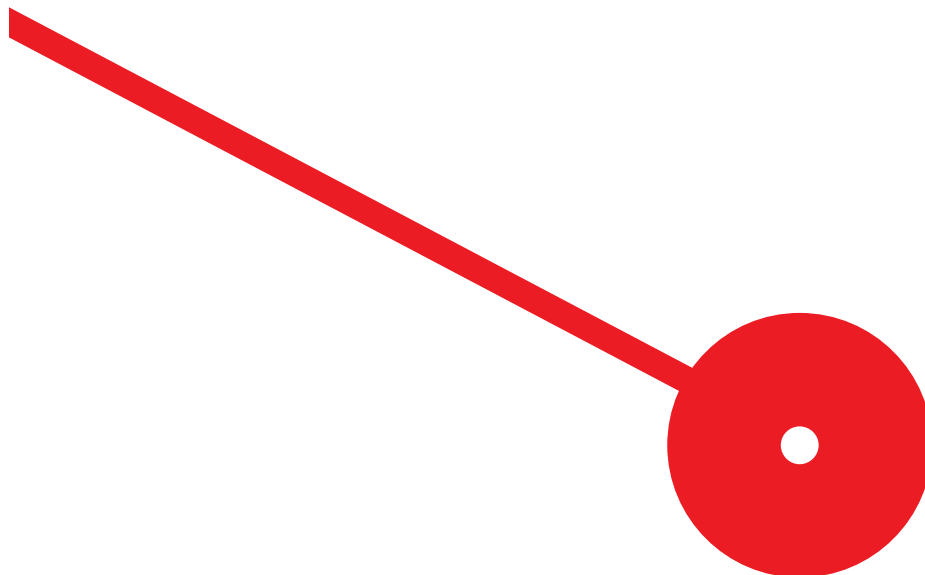




Controlo Interno na Gestão de Tesouraria das Empresas de Construção Civil

Isabel Gomes Moreda

12/2020



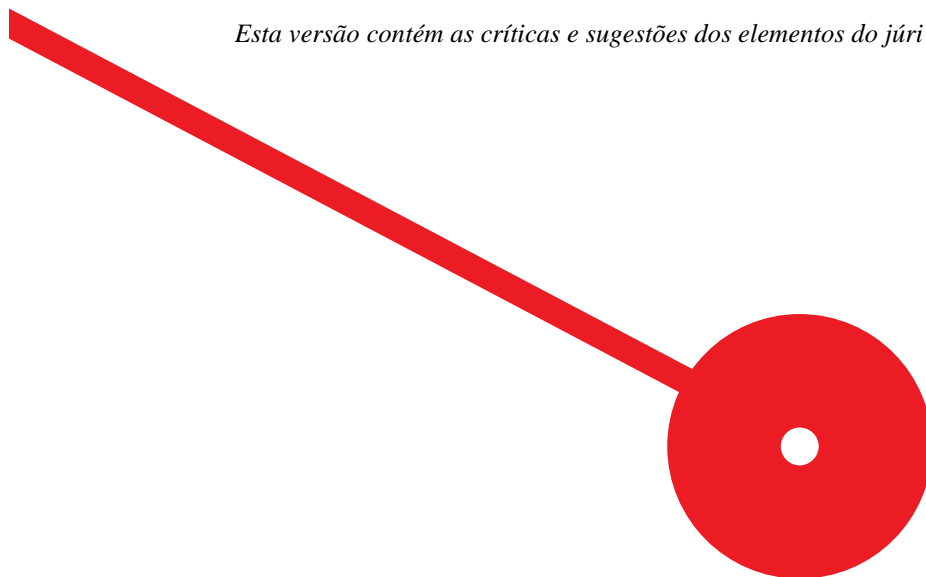


Controlo Interno na Gestão de Tesouraria das Empresas de Construção Civil

Isabel Gomes Moreda

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Auditoria, sob orientação da Doutora Alcina Dias**

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri



Agradecimentos

Um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Alcina Dias pelo apoio, disponibilidade e por me ter incentivado a nunca desistir, a todas as pessoas que estiveram de alguma forma envolvidas nesta dissertação, nomeadamente às empresas que contribuíram para a realização das entrevistas, pela simpatia e boa vontade.

Agradeço também de todo o coração aos meus amigos, Bruna, Tiago e Leonel que me acompanharam ao longo do meu percurso académico e me transmitiram motivação e energia. Um muito obrigado também à minha amiga Gabriela por constantemente me ter incentivado a terminar esta dissertação.

E por fim, agradeço ao meu namorado, João Pedro por todo o apoio, dedicação e compreensão.

Resumo:

A tesouraria representa todos os fluxos de dinheiro da organização, daí a necessidade de máximo controlo e gestão diária. A partir da gestão de tesouraria consegue-se identificar com antecedência eventuais desequilíbrios e providenciar a liquidez necessária, deste modo, a gestão de tesouraria tem bastante impacto na tomada de decisão dos gestores.

Os objetivos desta dissertação passam por identificar os controlos internos existentes na área de tesouraria nas empresas de Construção Civil, demonstrar a importância da gestão de tesouraria nas Construtoras como instrumento estratégico na tomada de decisões, assim como a relevância da elaboração do orçamento de tesouraria neste setor. Além disso, sendo esta área particularmente suscetível a erros/distorções pela natureza do negócio, a finalidade desta dissertação também passa pela identificação das falhas que podem ocorrer na tesouraria, compreender como a definição de procedimentos/políticas contribuem para a prevenção e redução de riscos, e por fim compreender como estas empresas percebem a fraude e a combatem.

Em termos científicos, a dissertação constitui um contributo para o estudo da tendência prática da gestão de tesouraria e controlo interno nas empresas de Construção. Por outro lado, com este estudo, as organizações têm acesso a uma investigação que poderá servir de base para identificar possíveis melhorias a realizar.

As conclusões deste estudo revelam que modelo de análise obteve uma taxa de confirmação bastante positiva, 78%, concluindo-se que a gestão de tesouraria tem bastante impacto na tomada de decisão dos gestores das empresas de Construção, é necessário a existência de um bom sistema controlo interno para a prevenção de riscos de tesouraria, nomeadamente da fraude, assim como a elaboração do orçamento, centralização de tesouraria e definição de boas práticas importantes para uma gestão de tesouraria mais eficaz e eficiente.

Palavras chave: Gestão de Tesouraria, Controlo Interno, Fraude, Construção Civil

Abstract:

The treasury represents all the flows of money in the organization, hence the need for maximum control and daily management. From the treasury management, it is possible to identify in advance possible imbalances and provide the necessary liquidity. Thus, treasury management has a great impact on the managers decision-making process.

The objectives of this thesis are to identify the internal controls existing in the treasury area in construction companies, to demonstrate the importance of cash management in construction companies as a strategic tool in decision-making, including the relevance of the preparation of the treasury budget in this sector. Moreover, since this area is particularly susceptible to errors/distortions due to the nature of the business, the purpose of the dissertation is also to identify the failures that may occur in the treasury, understand as the definition of procedures/policies contribute to the prevention and reduction of risks and, finally, how these companies percept fraud and combat it.

In scientific terms, the dissertation is a contribution to the study of the practical trend of treasury management and internal control in construction companies. In addition, with this study, organizations have access to research that can serve as a basis for identifying possible improvements to be made.

The conclusions of this study reveal that the analysis model obtained has a very positive confirmation rate, 78%, concluding that treasury management has a great impact on the construction companies managers decision-making process, a good internal control system is needed for the prevention of cash risks, including fraud, as well as budgeting, cash centralization and the definition of important best practices for more effective and efficient cash management.

Keywords: Cash Management, Internal Control, Fraud, Construction

Índice geral

Capítulo I – Revisão da Literatura.....	4
1. Controlo Interno	5
1.1. Conceito e Objetivos do Controlo Interno	5
1.2. Modelo de Controlo Interno – COSO	6
1.3. Limitações do Controlo Interno	10
1.4. Sistema de Controlo Interno.....	11
2. Gestão de Tesouraria	12
2.1. Boas Práticas	15
2.1.1. Orçamento de Tesouraria.....	16
2.1.2. Centralização da Gestão de Tesouraria.....	17
2.1.2.1. Cash Pooling	20
2.2. Gestão de Risco da Tesouraria	21
2.3. Sistema de Controlo Interno na Gestão de Tesouraria.....	23
2.4. Auditoria à Tesouraria nas Empresas Privadas	27
3. Fraude	28
3.1. Conceito de Fraude.....	28
3.2. Árvore da Fraude.....	30
3.3. Pentágono da Fraude	32
3.4. Detecção e Prevenção da Fraude	33
3.5. Fraude na Gestão da Tesouraria	36
3.6. Fraude na Construção Civil.....	37
4. Questões de Investigação.....	38
Capítulo II – Metodologias de Investigação.....	40
1. Métodos de Investigação	41
1.1. Métodos de Investigação Qualitativa	42
1.2. Métodos de Investigação Quantitativa	42
1.3. Método de Investigação Adotado.....	42
1.3.1. Construção das Asserções	42
1.3.2. Construção do Modelo de Análise.....	44
1.4. Guião da Entrevista	45
1.5. Estudo do caso.....	48
1.5.1. Caraterização das Entidades	48

1.5.2 Resultados dos Entrevistas	52
1.5.3 Resultado do Modelo de Análise.....	62
Capítulo III – Conclusão	66
Referências Bibliográficas.....	72
Apêndices	81
Apêndice I – Guião da Entrevista Detalhado.....	82
Apêndice II – Respostas dos Entrevistados	84
Apêndice III – Relação entre Aserções, Questões de Investigação e Guião de entrevista	127

Índice de Figuras

Figura 1: COSO - Controlo Interno Fonte: COSO, 2013.....	7
Figura 2: COSO ERM - Integrating with Strategy and Performance Fonte: COSO, 2017. 9	
Figura 3: Principais funções/responsabilidades da Gestão de Tesouraria Fonte: Polak e Klusáček (2010).....	14
Figura 4: Árvore da Fraude Fonte: Wells, Joseph T. (2007). “Manual da fraude na empresa, prevenção e deteção”	31
Figura 5: Pentágono da Fraude Fonte: Elaboração Própria.....	33
Figura 6: Modelo de Análise Fonte: Elaboração Própria	44
Figura 7: Organograma da Vilaplano. Fonte: Vilaplano (2017)	49
Figura 8: Organograma do Grupo Mota-Engil. Fonte: www.mota-engil.com	50
Figura 9: Organograma da ABC. Fonte: Anónima.	51

Índice de Tabelas

Tabela 1: Questões de Investigação Fonte: Elaboração própria.....	39
Tabela 2: Asserções Fonte: Elaboração própria	43
Tabela 3: Guião da Entrevista Resumido Fonte: Elaboração própria	46
Tabela 4: Questões de Investigação vs. Guião da Entrevista Fonte: Elaboração própria .	48
Tabela 5: Resultados entrevistas- Asserção 1 Fonte: Elaboração própria.....	52
Tabela 6: Resultados entrevistas- Asserção 2 Fonte: Elaboração própria.....	53
Tabela 7: Resultados entrevistas- Asserção 3 Fonte: Elaboração própria.....	55
Tabela 8: Resultados entrevistas- Asserção 4 Fonte: Elaboração própria.....	56
Tabela 9: Resultados entrevistas- Asserção 5 Fonte: Elaboração própria.....	58

Lista de abreviaturas

ACFE – Association of Certified Fraud Examiners

AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

CI – Controlo Interno

COSO – Committee of Sponsoring Organizations

CSP – Centro de Serviços Partilhados

DF's – Demonstrações Financeiras

ERM – Enterprise Risk Management

EUA – Estados Unidos da América

IFAC – International Federation of Accountants

IIA – The Institute of Internal Auditors – Instituto dos Auditores Internos

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

ISA – Internacional Standard on Auditing

KPI – Key Performance Indicator

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recebimento

PwC – PricewaterhouseCoopers

RGIT – Regime Geral das Infrações Tributária

SCI – Sistema de Controlo Interno

Diariamente, todas as empresas precisam de gerir e controlar os seus fluxos de entrada e saída de dinheiro da organização e tomar decisões estratégicas.

A gestão de tesouraria realiza a gestão diária dos movimentos de recursos financeiros e a partir disso, consegue-se identificar eventuais desequilíbrios com antecedência e providenciar a liquidez necessária. Esta gestão é necessária, pois existe um desequilíbrio entre o tempo de pagamento e o tempo em que o dinheiro está disponível.

Adicionalmente, a tesouraria desempenha o controlo das informações e movimentações financeiras provenientes de todos os departamentos da empresa e gere também a aplicação dos recursos operacionais, o que está ligado diretamente com todos os setores estratégicos e decisórios da organização.

Essa área está exposta a diversos riscos que devem ser previstos e acautelados, principalmente no setor da construção, onde ocorrem vários pagamentos por dia, e como tal, necessitam ter um Sistema de Controlo Interno eficaz, importante também para prevenção da fraude, tema que nos últimos anos tem sido notícia em Portugal pela sua ocorrência. Assim, a avaliação do risco é uma ferramenta essencial para determinar as áreas de maior vulnerabilidade e a resposta a dar para prevenir esses riscos.

Posto isto, os objetivos desta dissertação são identificar os controlos internos existentes na área de tesouraria nas empresas de Construção Civil, demonstrar a importância da gestão de tesouraria nas Construtoras como instrumento estratégico na tomada de decisões, incluindo a relevância da elaboração do orçamento de tesouraria para uma gestão de tesouraria eficaz de forma a prever antecipadamente problemas de tesouraria. Para além disso, tem também como finalidade identificar as falhas/dificuldades que mais ocorrem na tesouraria, área tão suscetível a erros/distorções pela natureza do negócio, como a definição de procedimentos/políticas e a centralização desta área contribuem para a prevenção e redução de riscos, e por fim, como estas empresas percecionam a fraude, ou seja, a importância da existência de um Sistema de Controlo Interno nesse sentido e como combatem a fraude.

No que concerne à estruturação da dissertação, no capítulo 1 será apresentada a revisão da literatura, onde serão abordadas as várias perspetivas em relação aos temas, controlo interno, gestão de tesouraria e a fraude. São ainda apresentadas, neste capítulo, as questões de investigação colocadas tendo em conta a revisão da literatura efetuada.

Por fim, segue-se o capítulo 2, onde irá ser abordado as metodologias de investigação, que terá inicialmente uma explicação teórica e depois será selecionada a estratégia de investigação para o caso, tendo por base as questões de investigação colocadas na revisão da literatura.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. Controlo Interno

1.1. Conceito e Objetivos do Controlo Interno

O ambiente em que as organizações operam está rapidamente a mudar e como consequência, o controlo interno é cada vez mais importante na vida das empresas por vários fatores, tais como o crescente aumento da dimensão das empresas e a utilização intensiva de tecnologias da informação, que tornam as medidas de controlo ainda mais importantes, mas que possibilitam também, uma maior introdução de mecanismos de controlo. (Inácio, 2014).

Ao longo dos anos foram dadas diversas definições de controlo interno, algumas são apresentadas de seguida.

Em 1934, o AICPA foi o primeiro organismo a definir CI, onde referia que este inclui um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas utilizadas por uma entidade com o objetivo de garantir a salvaguarda dos seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão a políticas estabelecidas pelo órgão de gestão (AICPA, 1972).

Posteriormente, o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), em 1992, apresenta a seguinte definição para CI: “Controlos Internos são um processo operado pelo conselho de administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias: confiabilidade de informações financeiras; obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis; eficácia e eficiência de operações” (COSO, 2013).

Em 1999, o Tribunal de Contas, definiu CI como: “uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere” (Tribunal de Contas, 1999).

Costa (2010), refere que o Controlo Interno consiste:

- No plano da organização que proporciona uma apropriada segregação de responsabilidades funcionais;
- Num sistema de autorização e procedimentos de registos a fim de proporcionar um controlo contabilístico razoável sobre os ativos, passivos, réditos e gastos;

- Em boas práticas a serem seguidas no desempenho dos devedores e das funções de cada um dos departamentos de uma empresa; e,
- Em existir pessoal de qualidade compatível com as respetivas responsabilidades.

Em 2013, o COSO atualizou também a sua definição de CI para: “O controlo é um processo efetuado pela administração, gestão e outro pessoal, desenhado para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos relacionados com as operações, relato e conformidade” (Inácio, 2014).

Os objetivos do CI, segundo o IIA (2009) são garantir a integridade e confiança de toda a informação, a salvaguarda dos ativos, a realização de objetivos operacionais estabelecidos, a conformidade com políticas, procedimentos, planos, regulamentos e leis, e uma utilização eficiente e económica dos recursos.

Uma organização necessita de manter e estabelecer processos eficazes de gestão e controlo de risco caso pretenda ser ou manter-se competitiva. Um processo de controlo apoia a entidade a alcançar os objetivos definidos e a gerir os riscos, sendo crucial que todos os colaboradores saibam, exatamente, quais os objetivos que se pretende alcançar. (IIA, 2009).

A fixação dos objetivos do CI é da responsabilidade do órgão de gestão, que define quais são as prioridades dos mesmos. A gestão deve transmitir aos funcionários da entidade “o que tem de ser realizado”, “como” e “porquê”, com o intuito do trabalhador entender as mudanças e ajudar no cumprimento dos objetivos com empenho e não de uma forma contrariada (COSO, 2013).

1.2. Modelo de Controlo Interno – COSO

Nos Estados Unidos, em 1985, através de uma iniciativa independente do setor privado para responder ao problema de reporte financeiro fraudulento, devido ao elevado número de escândalos que aconteceram nos anos 70, cinco organizações do setor privado criaram a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* ou, *Treadway Commission*, que posteriormente transformou-se em Comité e passou a denominar-se *The Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO.

Em 1992, o COSO publicou o trabalho "Internal Control - Integrated Framework", que se tornou numa referência mundial para o estudo e aplicação do controlo interno. Este documento fornece orientações baseadas em princípios para a conceção e implementação

de um controlo interno eficaz, sendo que o modelo representado por um cubo que demonstra a relação entre os objetivos que a organização pretende alcançar, os componentes necessários para concretizar esses objetivos e a estrutura organizacional.

O COSO destaca cinco componentes essenciais para um sistema de controlo interno eficaz: Ambiente de controlo; Avaliação de riscos; Atividades de controlo; Informação e comunicação; e, Monitorização.

Em 2004, O COSO em parceria com a PWC (PricewaterhouseCoopers) iniciou um projeto para desenvolver um modelo que fosse de fácil implementação pelos gestores para avaliar e melhorar a gestão do risco nas suas organizações. Deste trabalho conjunto resultou, em 2004, a publicação com o título “Enterprise Risk Management – Integrated Framework” (COSO, 2004).

Neste modelo, é salientado que a auditoria interna deve manter um papel ativo na monitorização do ERM, ao mesmo tempo que reforça que a auditoria interna não tem a principal responsabilidade por estabelecer ou manter o ERM (Castanheira, 2007).

Internal Control - Integrated Framework de 2013:

Em 2013, o COSO apresentou as atualizações da *Internal Control - Integrated Framework* de 1992. O objetivo desta atualização do *framework* era aumentar a sua relevância no ambiente de negócios cada vez mais complexo e global para que todas as organizações possam melhor projetar, implementar e avaliar o controlo interno.



Figura 1: COSO - Controlo Interno Fonte: COSO, 2013

Os princípios enunciados pelo COSO, associados a cada componente, são os seguintes (COSO, 2013):

Ambiente de Controlo:

- A organização demonstra um compromisso para com os valores éticos e de integridade;
- A administração demonstra independência da gestão e exerce supervisão sobre o desenvolvimento e desempenho do CI;
- A gestão estabelece, com a supervisão da administração, estruturas, linhas de relato e autorizações e responsabilidades apropriadas na prossecução dos objetivos;
- A organização demonstra um compromisso de atrair, desenvolver e reter profissionais competentes em sintonia com os objetivos;
- A organização mantém medidas que conduzam à responsabilização dos indivíduos pelo desempenho e CI.

Avaliação do Risco:

- A organização especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação dos riscos associados aos objetivos;
- A organização identifica os riscos para alcançar os objetivos através da entidade e analisa riscos como base para determinar como devem ser geridos;
- A organização considera a possibilidade de existência de fraude na avaliação dos riscos para a concretização dos objetivos;
- A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar significativamente o sistema de CI.

Atividades de Controlo:

- A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a mitigação de riscos na execução dos seus objetivos para níveis aceitáveis;
- A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo geral sobre as tecnologias que suportem o alcance dos objetivos;
- A organização implementa atividades de controlo através de políticas que estabelecem as suas expectativas e definem procedimentos que coloquem essas políticas em prática.

Informação e Comunicação:

- A organização obtém e usa informação de qualidade relevante, para apoiar o funcionamento do CI;
- A organização comunica internamente informação, nomeadamente objetivos e responsabilidades de CI, necessárias para o seu funcionamento;

COSO ERM - Integrating with Strategy and Performance de 2017:

Em 2017 é apresentada uma nova versão, o relatório COSO ERM - *Integrating with Strategy and Performance*, de 2004, em que se destaca a importância de considerar os riscos, tanto no processo de definição da estratégia, como na condução no desempenho da sua execução pela organização. Esta nova publicação surge devido à evolução do risco para atender às exigências da evolução do ambiente de negócios.

Na definição de um processo estratégico, quanto maior é a dimensão da organização mais difícil se torna delinear a sua aplicabilidade, pois este é um processo complexo. Uma vez que as organizações com maiores oportunidades de crescimento enfrentam maior incerteza, é requerida uma gestão do risco mais minuciosa para controlar os riscos que enfrentam, mas também para orientar o seu crescimento na direção apropriada.

Na decomposição dos objetivos estratégicos em objetivos operacionais, é necessário atribuir responsabilidades, mas também recorrer a uma entidade independente, para avaliar e garantir que esses objetivos definidos estão de acordo com a estratégia definida. A seguinte figura reflete o conjunto de princípios organizados em cinco componentes interrelacionados:



Figura 2: COSO ERM - Integrating with Strategy and Performance **Fonte:** COSO, 2017

- Governação e Cultura: a cultura incide sobre os valores éticos, comportamentos desejados e compreensão do risco na entidade. A organização estabelece a importância de instituir responsabilidades de supervisão para a gestão de risco.
- Estratégia e definição de objetivos: gestão de risco, estratégia e definição de objetivos de trabalho em conjunto no processo de planeamento estratégico. O apetite pelo risco estabelecido é alinhado com a estratégia de negócio.
- Desempenho: riscos que podem afetar a realização da estratégia e negócio. Os riscos são ordenados por gravidade no contexto do apetite pelo risco. A organização seleciona as respostas a dar ao risco.
- Análise e Revisão: ao analisar o desempenho, uma organização pode considerar os componentes de gestão de risco, ao longo do tempo e face às mudanças substanciais, em que são necessárias revisões.
- Informação, Comunicação e Relatórios: a gestão de risco é um processo contínuo de obtenção e partilha de informações necessárias, tanto de fontes internas como externas, por toda a organização.

As cinco componentes do quadro foram complementadas por um conjunto de vinte princípios, que descrevem práticas que podem ser aplicadas de maneiras diferentes, para os diferentes tipos de organização, independentemente do seu tamanho, tipo ou setor.

Assim, a aplicação do novo modelo COSO-ERM, traz um potencial significativo para as organizações, pois poderão definir a implementação da estratégia com maior potencial, já que o modelo procura combinar os fatores de risco com a filosofia estratégica de gestão da empresa e deste modo permitir antecipar ocorrências futuras, para que na elaboração do plano estratégico, haja a oportunidade de uma redução significativa dos riscos.

1.3. Limitações do Controlo Interno

Costa (2010) afirma que numa entidade por muito que esta tenha um sistema implementado, não significa que esteja operacional. A imunidade não advém do facto de existir um bom SCI, pois acontecem, por exemplo, erros e fraudes.

Assim, existem vários fatores que limitam o CI, como por exemplo:

- Desinteresse do órgão de gestão: muitas vezes, principalmente por os órgãos de gestão não pretenderem que os objetivos do SCI sejam atingidos, nomeadamente

a confiança e integridade a nível da informação não implementam ou pretendem manter um bom SCI na entidade;

- Dimensão da empresa: o sucesso na implementação de um sistema de controlo adequado varia consoante o tamanho da empresa em causa, sendo de maior dificuldade numa organização com um número reduzido de funcionários, uma vez que, por exemplo, a segregação de funções é mais difícil em empresas com pouco pessoal;
- Custo vs Benefício: a introdução de um sistema de controlo acarreta custos, e é necessário analisar se esse custo compensa em relação ao benefício, pois pode ser preferível correr o risco da não implementação de certas medidas de controlo por não se justificar as vantagens delas resultantes;
- Erros, Fraudes e Conluio: por muito que se tenha a ideia de que um sistema de controlo é infalível, o facto de ter pessoas associadas, trabalhadores menos competentes ou íntegros, poderá conduzir facilmente à falha no mesmo. A falta de integridade moral pode levar ao conluio, interno ou externo, e como consequência à prática de atos fraudulentos. Esta é uma realidade cada vez mais difícil de detetar, principalmente quando ocorre em partes superiores hierárquicas da empresa; um bom SCI atua como dissuasor à ocorrência de fraudes e erros.
- Transações pouco usuais: um SCI normalmente é implementado para prever transações correntes, e como tal, as transações que não são comuns podem escapar aos controlos.
- Utilização Informática: com a crescente informatização e uma facilidade de acesso direto a ficheiros é importante ter isso em consideração na implementação do SCI.

Posto isto, fraude/erros acontecem maioritariamente pelo facto de o SCI ter limitações?

1.4. Sistema de Controlo Interno

Segundo Costa (2010), nenhuma empresa ou entidade, independentemente da sua dimensão, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um Sistema de Controlo Interno. Esse sistema será mais sofisticado e complexo, conforme o crescimento da entidade, de tal forma que um simples controlo dos meios financeiros líquidos, que são considerados os mais vulneráveis, passará a ser extensível a qualquer operação da organização.

O IFAC (*International Federation of Accountants*) explica que o Sistema de Controlo Interno consiste no plano de organização e todos os métodos ou procedimentos adotados pela administração de uma entidade para auxiliar e atingir o objetivo de gestão e de assegurar, quanto possível, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a aderência às políticas da administração, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

Tal como explica Neves (2008), um bom sistema contabilístico deve assentar num adequado SCI para que assim, com resultados fidedignos e atempados, possam ser tomadas boas decisões. Caso contrário, informações contabilísticas distorcidas podem levar a conclusões erradas e consequentemente a tomadas de decisão prejudiciais para a empresa.

Moffett e Grant (2011) salientam que os contabilistas e os auditores reconhecem a importância do SCI na prevenção da fraude. Segundo os autores, um SCI ineficaz ou fraco deixa as empresas vulneráveis a ações fraudulentas, pois podem deturpar a imagem e a integridade da empresa, contrariando o objetivo dos relatórios financeiros, que é fornecer uma visão precisa e transparente da empresa.

2. Gestão de Tesouraria

O conceito de “Tesouraria” tem diversas definições, que variam segundo os autores e conforme o âmbito em que é aplicado.

Desta forma, segundo Meunier *et al.* (1975), a tesouraria de uma empresa pode ser definida como o saldo entre os recursos utilizados para financiar a sua atividade e as necessidades resultantes dessa mesma atividade. Enquanto, Lacrampe e Causse (1975) descrevem a tesouraria como a diferença entre os fundos permanentes que a empresa possui, ou seja, o fundo de maneio e as suas necessidades de financiamento (necessidades de fundo de maneio).

Para Hollein (2010), os objetivos fundamentais da tesouraria são a otimização dos fundos de caixa e o acesso e manutenção das fontes de financiamento de curto, médio e longo prazo. Por outro lado, para Montigelli (2010), uma gestão de tesouraria eficaz traduz-se na obtenção em tempo real dos saldos de todas as contas bancárias da organização, sendo

esses de caixas locais ou globais, e a capacidade de prever o fluxo de pagamentos e recebimentos.

Dias, M. (2013), afirma que a missão principal da tesouraria é salvaguardar o financiamento dos ativos da empresa e gerir eficazmente a sua liquidez, ou seja, a capacidade de uma empresa pagar as suas obrigações quando se vencem, mediante os fluxos monetários criados. A tesouraria é, portanto, uma área que tem a cargo garantir a sustentabilidade das operações da empresa e, conseqüentemente, a sua viabilidade.

Segundo Porto (2009), a tesouraria desempenha o importante controlo das informações e movimentações financeiras provenientes de todos os departamentos da empresa e também administra a aplicação dos recursos operacionais. Importância essa que faz a ligação direta de todos os setores estratégicos e decisórios da organização.

A gestão de tesouraria tem como função um conjunto de tarefas que têm em comum o dinheiro, como tal articula-se em torno dos recebimentos e dos pagamentos que constituem o centro do processo. Assim, esta função encarrega-se de planear, gerir e controlar os fluxos de caixa que surgem no seio da empresa. A função da gestão de tesouraria está relacionada com outras funções da atividade empresarial, nomeadamente, as funções comercial e aprovisionamento. A principal dificuldade na gestão de tesouraria resume-se a manter disponível um saldo de caixa mínimo (Pindado, J., 2001).

Segundo Dias, M., (2013), a gestão de tesouraria representa uma importante tarefa de gestão na medida em que a gestão de topo necessita de informação financeira fidedigna e atempada para a tomada de decisão. Esta deverá ser encarada como uma atividade incorporada na atividade global da organização, uma vez que uma gestão eficaz e eficiente da tesouraria permite à empresa vantagem competitiva e oportunidades de crescimento futuras.

A gestão da tesouraria é considerada um importante fator estratégico pelas construtoras?

Assim, uma gestão de tesouraria eficaz garante uma vantagem competitiva à empresa, maximizando o fluxo de caixa que permite à empresa ter fundos disponíveis para oportunidades de crescimento futuras (Stanwick, S. D.1, 2001).

Para melhor compreensão, Polak e Klusáček (2010), sintetizaram as principais atividades da gestão de tesouraria na seguinte figura:

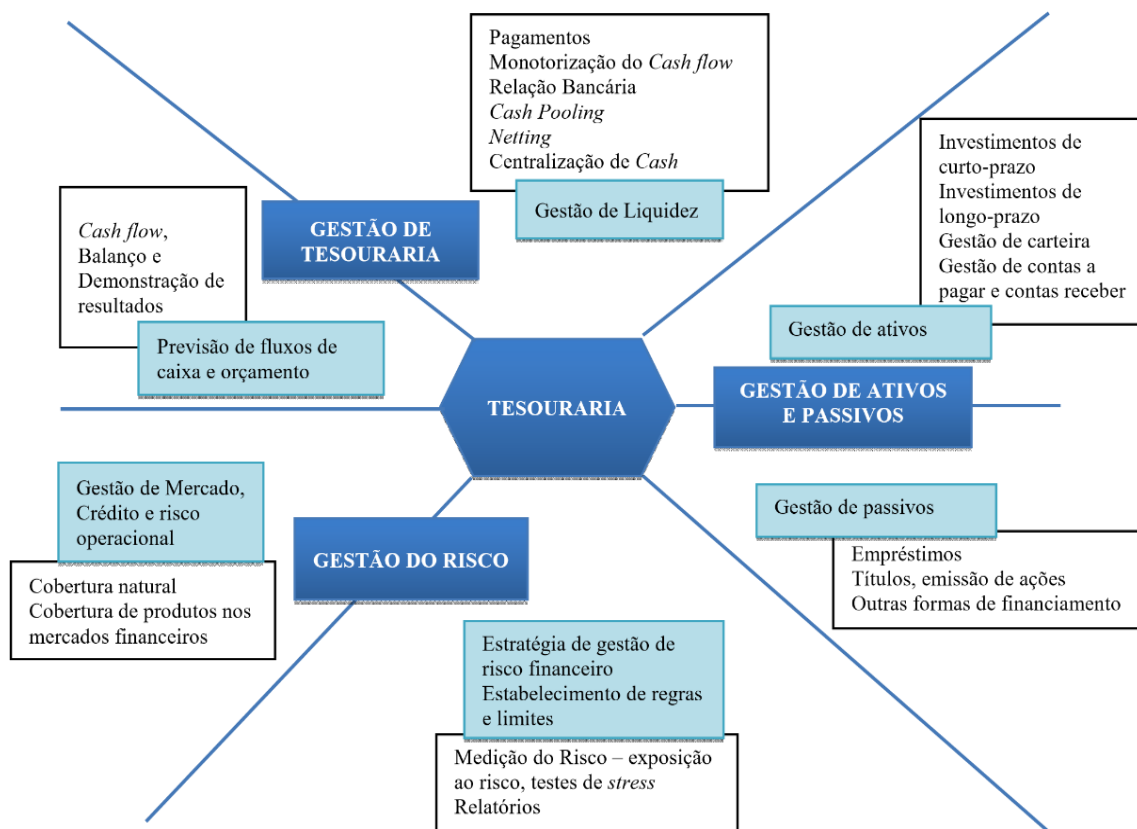


Figura 3: Principais funções/responsabilidades da Gestão de Tesouraria **Fonte:** Polak e Klusáček (2010)

Hoji, (2000) destaca que, direta ou indiretamente, todas as áreas da empresa mantêm algum tipo de vínculo com a área da tesouraria, seja uma área industrial, comercial ou administrativa, todas elas fornecem informações e dados para a elaboração da provisão do fluxo de caixa. Praticamente todos os atos praticados por outras áreas acabam por se transformar em contas a pagar ou receber e, conseqüentemente, os valores envolvidos transitam pela Tesouraria, ou seja, as vendas originam contas a receber, as compras originam contas a pagar.

Segundo Owolabi, S. *et al* (2012), os gestores podem criar lucros para as suas empresas, tratando corretamente o ciclo de conversão de caixa e mantendo cada componente nomeadamente contas a receber, contas a pagar e inventário, num nível ótimo.

Assim, a tesouraria como uma das áreas mais importantes dentro de uma organização assegura os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa.

Em suma, uma gestão eficiente de tesouraria deverá assegurar uma boa gestão dos meios líquidos da empresa.

2.1. Boas Práticas

Para que a gestão de tesouraria seja mais eficiente e eficaz é necessário que a mesma faça parte integrante da cultura das empresas e das suas estratégias e valores (Teixeira, T., 2015).

José, L. (2007) apresenta dez propostas para que as organizações evitem ter problemas de liquidez:

- Aumentar os ativos circulantes, para aumentar a liquidez da empresa através da geração de fundos, via alienação de ativos;
- Reestruturar passivos a longo prazo;
- Antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, sempre que possível;
- Sistematizar os recebimentos e os pagamentos;
- Estabelecer um controlo diário do nível de tesouraria;
- Evitar descobertos não controlados;
- Investir os excedentes de tesouraria em ativos com alta rentabilidade, sempre e quando o risco de liquidez possa ser suportado pela empresa;
- Gerir os défices de tesouraria, estabelecendo previamente o financiamento ao qual se pode recorrer;
- Estabelecer mecanismos de previsão e controlo do saldo de tesouraria;
- Gerir os riscos das taxas de juro e das taxas de câmbio.

Segundo Teixeira, T. (2015), no âmbito das boas práticas na gestão de tesouraria, as organizações devem fazer uma monitorização e otimização do circuito de vendas em dinheiro e elaborar previsões de tesouraria de curto prazo.

Posto isto, será que a implementação de manuais de procedimentos/políticas de boas práticas na área de tesouraria contribui para uma melhor gestão de tesouraria?

Aquando da elaboração das previsões de tesouraria, as organizações devem decidir as operações de investimento a realizar, o financiamento de curto prazo, as relações com as

instituições financeiras e também devem ser analisados os riscos associados e o circuito de pagamentos e recebimentos.

2.1.1. Orçamento de Tesouraria

Cada vez mais o orçamento de tesouraria é imprescindível às organizações de forma a terem um instrumento de previsão de tesouraria, que garanta o equilíbrio financeiro da gestão das suas disponibilidades, sendo desta forma, uma das boas práticas na gestão de tesouraria das empresas.

Assim, um orçamento de tesouraria é uma situação previsional detalhada, geralmente mensal, das receitas e das despesas das empresas, quer essas receitas e despesas sejam originárias da exploração ou não (Colasse, 1988).

Segundo Neves, J. C.6 (2012), o orçamento de tesouraria constitui o principal documento da gestão financeira corrente, tendo em atenção que nele estão refletidos os recebimentos e pagamentos previsionais, constituintes fundamentais do equilíbrio de tesouraria.

O papel do orçamento de tesouraria é o de permitir ao empresário saber se a empresa vai gerar meios financeiros suficientes para liquidar as dívidas que se vão vencendo. Quando a empresa dispõe de um sistema completo de orçamentos, as previsões das receitas e das despesas inscritas no orçamento de tesouraria derivam das previsões inscritas nos orçamentos de exploração e no orçamento de investimento e financiamento. O orçamento de tesouraria destina-se a evidenciar as necessidades de liquidez das organizações (Duarte, C., 2009).

Será que o orçamento de tesouraria é elaborado de forma a prever as necessidades de liquidez e tem o contributo de todos os departamentos?

Para que não haja problemas de tesouraria, estes devem ser previstos, avaliados e ultrapassados com antecipação, de forma a manterem as disponibilidades num nível suficiente, o que só é possível através da elaboração dos orçamentos de tesouraria (Mortal, A., 2006).

Segundo Brealey e Myers (1998) existem várias formas de elaborar um orçamento de tesouraria mensal, trimestral ou anual. Muitas das grandes empresas desenvolveram modelos empresariais complexos, outras utilizam programas de folhas de cálculo para planear as suas necessidades de tesouraria.

O plano ou orçamento de tesouraria é um quadro onde são confrontados os recebimentos com os pagamentos previstos de uma empresa, no mesmo período de tempo. O orçamento de tesouraria inclui, para além dos pagamentos e recebimentos correntes, os créditos sobre clientes e outros devedores e os débitos a fornecedores e outros provenientes do ano anterior. O objetivo é prever o saldo de tesouraria ao longo dos vários meses, que resulta da diferença entre os totais previsionais de recebimentos e de pagamentos de exploração.

Para a elaboração do orçamento de tesouraria de uma organização, é indispensável o contributo de todos os seus departamentos: compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos.

Por fim, para o equilíbrio da gestão de tesouraria é necessário dar especial atenção à relação entre o prazo médio de recebimentos (PMR) e o prazo médio de pagamentos (PMP), pelo que é importante as empresas analisarem a gestão do crédito.

Para o ramo da construção civil o orçamento tem uma especial importância uma vez que é um ramo de negócio onde há uma grande quantidade de pagamentos a fornecedores diariamente e poucos recebimentos, mas em grande valor, que será maior quanto maior for a obra. Quanto maior for a obra maior será a sua duração, pelo que é relevante ter um bom sistema de orçamentos de forma a prever a liquidez da empresa, não só no curto prazo mas também a longo prazo de forma a ter uma visão sobre o equilíbrio da tesouraria num período mais extenso de tempo, uma vez que as obras por norma são de longo prazo. Uma incorreta previsão dos custos, principalmente dos variáveis, pela sua natureza, poderá causar prejuízos significativos para a empresa.

2.1.2. Centralização da Gestão de Tesouraria

Os fatores atualmente indispensáveis na gestão das organizações são uma gestão eficiente de tesouraria, uma correta afetação dos recursos disponíveis e uma redução de custos operacionais, pelo que a centralização de algumas atividades da organização é determinante para melhorar a capacidade técnica, aumentar o nível de conhecimento e especialização numa determinada área, efetuar uma gestão mais eficiente do risco e das oportunidades e tomar decisões estratégicas.

A crise financeira mundial, globalização e crescimento dos negócios tornou mais evidente a necessidade de reduzir riscos e melhorar a gestão da liquidez das organizações e uma gestão centralizada de tesouraria pode-se revelar uma medida estratégica, pois permite

uma utilização máxima de liquidez interna antes de utilizar fontes externas de financiamento.

Adicionalmente, um conceito que está intimamente ligado à ideia de centralização é o de serviços partilhados. Os serviços partilhados funcionam como um *outsourcing* interno, com o objetivo da prestação de serviços às unidades de negócios individuais (Wannfors, M. *et al*, 2000).

Os Centros de Serviços Partilhados (CSP) (*Shared Services*), podem ser assim definidos como um prestador de serviço às diversas unidades de negócio, que através das economias de escala permitem poupança nos custos operacionais. Porém, o principal objetivo da criação de Centros de Serviços Partilhados tem vindo a sofrer alterações, pois inicialmente pretendia-se apenas a redução de custos, agora visa também alcançar a excelência em funções de apoio (*back-office*), com foco na prestação de um serviço de qualidade e na satisfação do cliente (Leibfried, 2007).

Deste modo, o modelo de serviços partilhados representa uma estratégia colaborativa entre empresas do grupo e o centro de serviços partilhados tem como objetivo máximo a otimização de recursos corporativos, tais como, tempo, recursos humanos e capital (Pinto, 2009).

Além disso, quando a gestão de caixa é centralizada, as empresas do grupo são capazes de obter taxas mais baixas para empréstimos e excedentes de tesouraria e em condições mais favoráveis do que as disponíveis individualmente. O centro de gestão de tesouraria atua como um centro de competência e pode gerir os melhores interesses do grupo, pode comprar produtos de tesouraria mais rentável, do que adquiridos por uma estrutura descentralizada (Cooper, R., 2004).

Será que as construtoras reconhecem a centralização da tesouraria como boa forma de gerir os riscos de tesouraria e essencial à tomada de decisões estratégicas?

Para Polak (2010), uma gestão centralizada da Tesouraria apresenta vantagens, tais como: aumenta o retorno do investimento, fornece conhecimentos para as unidades de negócio, permite a redução do custo da dívida, reduz os riscos financeiros e garante a liquidez em todo o grupo.

Enquanto para Herrick e Gallanis (2010), as vantagens da gestão centralizada de tesouraria podem ser divididas em quatro vertentes: económica, controlo, gestão de risco

e economias de escala. Relativamente à vertente económica referem: a melhoria do *working capital management* através de um maior acesso ao dinheiro, resultando numa redução da dívida e maior retorno sobre o investimento devido ao excesso de fundos; a redução dos *cash flows* levando à melhoria da gestão de liquidez e a redução do número das contas bancárias, traduzindo-se em menores custos de transação e taxas bancárias. Ao nível do controlo destacam a gestão normalizada de tesouraria.

Quanto à gestão de risco apontam para uma gestão mais eficaz dos riscos de câmbio e de taxa de juro através de uma supervisão global; para a redução de custos com menores conversões de câmbio e transferências bancárias e uma visão global da exposição bancária.

Por fim, referente às economias de escala, destacam o aumento da produtividade aproveitando a centralização das atividades de tesouraria e tecnologia para alcançar uma maior produção com menos recursos humanos e a melhor gestão de processos através de indicadores-chave de desempenho (KPIs) padronizados.

Posto isto, as construtoras percebem que a centralização da tesouraria leva à melhoria da economia, maior controlo, melhor gestão de risco e economias de escala?

Segundo Struzenski, J. (2006), realizar uma análise dos prós e contras ajuda a perceber a importância de centralizar a tesouraria e a gestão de caixa e as medidas a tomar para que isso aconteça. A simples centralização ajuda a reduzir os custos e a melhorar a gestão dos riscos, proporcionando uma melhor visão dos ativos e passivos de curto prazo e uma perspetiva global instantânea da posição do caixa do negócio. A transparência e o controlo também contribuem para uma melhor gestão do risco.

Para este autor, existem três questões importantes na implementação de um sistema centralizado de tesouraria. Primeiro é fundamental obter apoio e adquirir tecnologia de informação, para fazer com que o sistema funcione e treinar os utilizadores. Segundo, em relação às organizações multinacionais, é necessário ter especial atenção à questão da regulamentação sobre os impostos. O terceiro desafio, é o fator humano, que é sempre o mais complicado em qualquer programa de gestão de mudanças, pelo que, a organização deve dar especial atenção, à comunicação dessas alterações aos trabalhadores. Deve ser planeada, desenvolvida em fases e comunicada de forma eficaz, de tal forma que as pessoas não se preocupem com a nova tecnologia e as novas formas de trabalhar.

2.1.2.1. Cash Pooling

O *cash pooling* é um importante instrumento de concentração da tesouraria, que as organizações utilizam cada vez mais para a gestão dos seus fluxos financeiros, nomeadamente entre empresas que se encontram numa relação de domínio ou de grupo.

Este instrumento permite uma gestão eficiente da liquidez financeira intragrupo, possibilitando a centralização dos fluxos financeiros provenientes das empresas com excedentes de tesouraria, com vista à sua canalização para financiar as entidades com carências de tesouraria, resultando numa poupança significativa dos gastos com financiamento suportados pelo grupo (Paiva, P. et al, 2014).

Para Paiva, P. et al, (2014), os sistemas de *cash pooling* podem ser virtuais ou reais. Nos sistemas virtuais, não existem transferências efetivas de capital, sendo a instituição financeira intermediadora a responsável pela agregação diária dos saldos devedores e credores das diversas empresas que integram o sistema, procedendo ao débito ou crédito de juros em função da posição financeira consolidada do grupo.

Enquanto nos sistemas reais, ocorrem transferências diárias efetivas de capital das empresas com saldos credores, para uma conta bancária gerida pela entidade centralizadora do sistema (*pool leader*), bem como transferências diárias da entidade centralizadora, para as empresas com saldos devedores, resultando na colocação a zero das diversas contas bancárias das entidades que integram o sistema.

Desta forma, o grupo poderá obter um ganho superior comparativamente ao que teria, resultante da taxa de juro negociada, aplicado a um saldo único consolidado (Vetter, J. et al, 2008).

De acordo com Rebel (2007), a principal razão para a implementação de um sistema de *cash pooling* está na possibilidade de compensação de saldos devedores e credores entre os participantes. Para este autor, a segunda categoria de benefícios decorre das economias de escala que o *cash pooling* pode trazer, pois o gestor de tesouraria não necessita gerir múltiplas contas, pois pode fazê-lo através de uma “conta resumo” que possibilita custos de transação mais baixos e poupança de juros, uma vez que estes são negociados para a “conta resumo”, melhorando os rácios financeiros.

De acordo a mesma fonte, o *cash pooling* proporciona o efeito paraquedas para o erro de previsão, pois erros de previsão individuais vão equivaler outro e tornar o fluxo de cash

mais previsível. Esta técnica permite ainda que as empresas tenham permanentemente liquidez, e quando comparado com o saldo das contas individuais o *cash pooling* reduz a volatilidade dos saldos de tesouraria geridos dentro da estrutura. No entanto, o custo interno e externo de implantação de operações *cash pooling* pode ser substancial, pelo que obriga a ter uma permanente atenção e fazer uma análise do custo/benefício, que exige a avaliação das estruturas existentes para determinar se elas fazem sentido económico.

Os custos envolvidos no *cash pooling* são principalmente as comissões de implementação, de manutenção e das transferências efetuadas pelo banco. O custo indireto surge muitas vezes, quando uma solução de *cash pooling* envolve o compromisso na escolha do banco, pois apenas alguns bancos prestam este tipo de serviço. Outra desvantagem são os riscos associados à dependência excessiva do banco que fornece o serviço (Wannfors et al, 2000).

Em Portugal, a realização de operações de *cash concentration* (sistema real) é permitida entre sociedades que se encontram numa relação de domínio ou de grupo, ainda que não sejam instituições de crédito.

A Lei portuguesa não prevê regras fiscais especificamente aplicáveis ao *cash pooling*, no entanto, é decisivo um correto enquadramento fiscal para evitar exposições a riscos e custos adicionais inesperados, pelo que as organizações devem verificar as implicações fiscais deste sistema em sede de retenções na fonte, preços de transferência e imposto de selo (Santos, F., 2014).

2.2. Gestão de Risco da Tesouraria

Para o IIA (2004), gestão de risco é “um processo para identificar, avaliar, gerir e controlar potenciais eventos ou situações, que permita uma garantia razoável de que os objetivos da organização serão alcançados.”

No âmbito da auditoria interna, a posição do IIA perante a função desta na gestão de risco é que: “O principal papel da auditoria interna no processo de gestão de risco é fornecer segurança objetiva acerca da eficácia das atividades de gestão de risco das organizações, contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão a ser geridos de forma apropriada e que os sistemas de controlo interno estão a funcionar eficazmente” (IIA, 2004).

Pinheiro (2014) menciona que para a empresa atingir a estratégia definida, esta deve estabelecer um modelo de governo que vise efetuar a gestão do risco, conduzindo à implementação de processos e controlos, de forma a reduzir as ameaças e o risco de incerteza inerentes às principais atividades de negócio desenvolvidas e devidamente estruturados numa estratégia.

Como vimos anteriormente, o COSO (2017) define a gestão de risco como parte integrante do CI agregando uma visão global dos riscos a partir do topo. Salientando também que gestão de risco é constituída pela cultura da organização, logo o CI deve ser parte integrante da gestão de risco, só assim é possível conseguir um processo de gestão de risco eficaz e eficiente.

Segundo Teixeira, T. (2015), a tesouraria é uma área que envolve, nomeadamente, a guarda de valores, pagamentos e recebimentos em numerário e outros, todas as atividades inerentes à gestão de tesouraria, bem como registo dessas operações na contabilidade, e como tal, devem ter regras bem definidas de segregação de funções e de um controlo diário dos movimentos e dos valores em cofre.

Nesse sentido, a tesouraria é uma área sensível, pois está exposta à ocorrência de vários riscos subjacentes à sua natureza. A área da tesouraria está exposta, por exemplo, aos riscos de alcances, desvios e pagamentos indevidos, bem como à prática de não liquidação, cobrança ou entrega de receitas com violação das regras aplicáveis. Como tal, as entidades devem efetuar avaliações de risco para cada processo empresarial significativo, a fim de identificarem e analisarem os principais riscos que podem comprometer a realização dos seus objetivos.

Assim, as construtoras fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos são avaliados, tratados e monitorizados?

Após terem sido avaliados os riscos, segundo Pickett, K. (2005), estes terão de ser geridos de acordo com a estratégia de gestão de risco definida, sendo uma componente importante desta estratégia ter um adequado controlo interno, que visa mitigar os níveis aceitáveis de risco. Cada controlo estará relacionado com um determinado risco, ou pode ser uma exigência regulamentar, que por sua vez aborda o risco na forma de lei, procedimentos e regras.

2.3. Sistema de Controlo Interno na Gestão de Tesouraria

No âmbito da atividade desenvolvida pelas organizações na área da tesouraria, esta está exposta a riscos que devem ser previstos e acautelados, para isso a organização necessita de ter um sistema de controlo interno eficaz e robusto.

De acordo com Costa (2010), o controlo das operações bancárias realizadas pela empresa é um procedimento bastante importante, na medida em que lhe permite entender quais as origens das entradas e a concordância com a realidade contabilística, tendo consequências mesmo ao nível do Orçamento de Tesouraria, que deve ser confirmado com as informações mais realistas possível. A empresa deve manter uma monitorização dos resultados de tesouraria consequentes das suas atividades correntes, verificando frequentemente o seu estado em termos bancários, já que tais meios líquidos não se encontram ao seu alcance para contagem física.

Cooper, R. (2004), refere alguns controlos que devem existir nas organizações ao nível da gestão de tesouraria, nomeadamente:

- Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer, a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa?
- Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? E os mesmos estão em vigor?
- Esses seguros cobrem os erros por fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?
- O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?
- As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?
- No caso de férias, promoções ou demissões está assegurada a forma como o serviço vai funcionar?
- Em caso de circunstâncias excecionais, por exemplo fogo, existe um plano de contingência?
- Todos os pagamentos eletrónicos são realizados pela tesouraria?
- Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?
- Quem concilia as contas bancárias? Esta função deve ser realizada fora da tesouraria. Com que frequência é realizada a reconciliação bancária?

- Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas em uso para efetuar pagamentos, após abandonar o seu posto de trabalho?
- Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?
- Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos?
- Quais os limites das transações nos pagamentos eletrónicos?
- Como é realizado o controlo dos pagamentos?

De acordo com Costa *et al* (2008), os procedimentos e medidas de controlo interno considerados essenciais na área de caixa e depósitos bancários, suscetíveis de ser aplicados em qualquer organização, grande ou pequena, são os seguintes:

- Devem ser claramente definidos os limites de competência no que respeita à autorização das despesas;
- Sempre que possível existir segregação de funções; as funções de autorização, salvaguarda dos ativos, contabilização e controlo devem estar afetas a diferentes pessoas;
- Todos os documentos, internos ou externos, devem ser pré numerados tipograficamente ou numerados através de sistemas informáticos;
- Devem ser preparados orçamentos ou previsões de tesouraria, a fim de que os resultados financeiros da empresa possam ser maximizados. A função financeira pode contribuir de forma relevante para a formação do resultado do exercício, aplicando da forma mais rentável eventuais excessos de tesouraria e procurando as melhores fontes de financiamento, quando a elas a empresa tenha de recorrer.

Em relação às conciliações bancárias, estas devem ser efetuadas mensalmente, e de todas as contas de depósitos à ordem, por alguém que não tenha à sua responsabilidade a contabilização das operações ou a salvaguarda dos ativos. As conciliações bancárias devem obedecer a uma apresentação formalizada e ser revistas por alguém com competência para tal. O modelo preconizado consiste em, a partir do saldo do banco chegar ao saldo da empresa, ou vice-versa, justificando todos os itens de conciliação (diferenças) existentes. Para os cheques pendentes, normalmente em grande número, é aconselhável a elaboração de uma lista.

No âmbito do controlo interno, Costa *et al* (2008) considera que os procedimentos relacionados com os pagamentos devem ser:

- O movimento de caixa deve ser reduzido ao indispensável, devendo a empresa dar prevalência ao movimento por Bancos (cheques, transferências bancárias, ordens de pagamento). Os pagamentos a dinheiro devem resumir-se a pequenas despesas;
- O caixa deve funcionar em sistema de fundo fixo, devendo a respetiva quantia ser definida em função do volume habitual de pequenas despesas e do período considerado razoável para a sua reposição. Devem ser criados tantos fundos fixos quantos os necessários;
- O fundo fixo deverá ser obrigatoriamente reposto no último dia útil de cada mês, a fim de que as despesas sejam contabilizadas como gasto do período a que respeitam;
- A reposição do fundo deve ser efetuada por meio de cheque, emitido à ordem do responsável pelo fundo, e contra a entrega dos respetivos documentos de despesa;
- Os documentos de despesa devem ser validados através de um carimbo de pago e anexados ao mapa do fundo fixo;
- Não devem ser permitidos vales de caixa, a não ser durante períodos de curta duração e relacionados com a entrega antecipada do dinheiro necessário à realização de pequenas despesas;
- O pagamento por meio de cheque deve obedecer aos seguintes princípios:
 - Cheques nominativos;
 - Cheques cruzados;
 - Assinatura dos cheques na presença dos documentos a pagar invalidados, através de um carimbo de “PAGO”, com indicação do meio de pagamento utilizado.
- Não devem ser assinados cheques em branco. Para evitar esta situação e sem prejudicar o normal funcionamento da empresa, devem existir diversas pessoas com poderes para movimentar as contas de depósitos à ordem, de acordo com combinações definidas pelo órgão de gestão. Os cheques devem ser assinados por duas pessoas.

Relativamente aos procedimentos relacionados com os recebimentos, estes devem ser:

- Todos os valores recebidos devem ser diária e integralmente depositados, sendo o movimento registado diretamente no diário de bancos. Ao talão de depósito deverão ser anexados cópias dos recibos emitidos;

- Todos os cheques recebidos pelo correio devem ser imediatamente cruzados, caso tal procedimento não tenha sido considerado pela emitente;
- No caso de existirem cobradores, deve a empresa dispor de um mapa de controlo de cobranças, no qual são inseridos os recibos entregues para cobrança. Devem ser prestadas contas diariamente e entregues os recibos que, por qualquer circunstância, não foram cobrados;
- Os recibos devem ser emitidos em triplicado, sendo:
 - Original, para enviar ao cliente;
 - Duplicado, para arquivar por ordem numérica;
 - Triplicado, para anexar ao talão de depósito.
- A empresa deve dispor de um mapa de controlo diário das diferentes contas bancárias, evidenciando o saldo disponível em cada banco.

Pinho (2007) defende que os controlos internos na área da tesouraria nas atividades principais, como movimentação de caixa e bancos devem seguir as seguintes normas:

- Segregação de funções entre tesouraria/caixa e contabilidade;
- Os recebimentos em dinheiro devem ser depositados diariamente e integralmente;
- O responsável pelo caixa não deverá realizar as seguintes funções: expedição ou entrega de mercadorias; preparar e expedir as notas fiscais ou faturas; acesso ou realização de qualquer registo de vendas; contabilização de contas a receber; acompanhamento e controlo de cobranças; comparação do balancete analítico com o sintético; elaboração de conciliações bancárias; lançamentos contabilísticos; autorização de notas de crédito.
- Autorização formal para desconto de cheques de funcionários ou para concessão de adiantamentos para despesas ou vales;
- Autorização formal para adiantamentos salariais;
- Fixação de prazos máximos de permanência de vales no caixa;
- Cancelamento de documentos de pagamento;
- Pagamentos exclusivamente por cheques, acima de um limite; e
- Endosso dos cheques recebidos.
- Adequada segregação de funções entre os responsáveis pelo caixa e pela tesouraria;

- As autorizações para movimentação das contas bancárias devem ser estabelecidas pela tesouraria, restringindo-se ao mínimo necessário;
- As contas bancárias devem estar em nome da empresa;
- Os cheques para pagamentos devem ser assinados por duas pessoas autorizadas;
- Os signatários devem assinar os cheques após o seu preenchimento e com base nos documentos suportes;
- Controlo dos talões de cheques ainda não utilizados;
- Controlo da sequência numérica dos cheques emitidos;
- O sistema de cancelamento de cheques deverá ser o mais completo possível;
- Todos os cheques devem ser nominativos;
- Todas as contas bancárias devem ser conciliadas o mais breve possível. Essas conciliações devem ser conferidas e aprovadas;
- Devem ser estabelecidos valores máximos para assinatura de cheques em cada nível de procuração;
- Deve existir um sistema formal de comunicação com os bancos; e
- Controlo dos cheques emitidos.

Dessa forma, as normas estabelecidas na tesouraria para os controlos internos devem ser seguidas com a finalidade de se observar a eficiência nos processos realizados. Na movimentação de caixa, por exemplo, a segregação das funções exercidas por cada colaborador bem como a fixação de prazos e autorizações de responsáveis para efetuar pagamentos na tesouraria faz com que todo o processo funcione corretamente em todas suas etapas.

2.4. Auditoria à Tesouraria nas Empresas Privadas

Segundo Costa, C. (2010), de todos os ativos de uma empresa, os meios financeiros líquidos, sobretudo os meios monetários são os mais vulneráveis, a ponto de, eventualmente, serem objeto de utilização não apropriada por parte das pessoas que trabalhem nessa empresa. A dimensão da empresa determinará, de forma significativa, o sistema de controlo a implementar, incluindo necessariamente a segregação de funções, a qual deve sempre existir entre as pessoas encarregadas do manuseamento dos valores e as que têm a seu cargo os registos contabilísticos desses mesmos valores.

O mesmo autor refere que os objetivos de uma auditoria financeira à área dos meios financeiros líquidos é concluir se:

- As políticas e os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com esta área são adequados e se estão, de facto, a ser aplicados;
- O saldo da conta caixa representa todo o numerário ou todos os meios líquidos de pagamento equivalentes existentes na empresa ou em trânsito e que são de sua propriedade;
- Os saldos das contas de depósitos à ordem e outros depósitos bancários representam todos os depósitos existentes ou em trânsito nas instituições de crédito e que são propriedade da empresa;
- Os saldos da conta outros investimentos representam todos os que existem e que são propriedade da empresa;
- Os saldos de todas as contas de meios financeiros líquidos estão adequadamente mensurados e apresentados no Balanço, de acordo com o normativo contabilístico aplicável;
- Todas as informações pertinentes relacionadas com esta área, estão adequadamente divulgadas no anexo às demonstrações financeiras.

3. Fraude

3.1. Conceito de Fraude

O Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI, 2012) define fraude como quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam a ameaça de violência ou de força física. As fraudes são praticadas por pessoas e organizações a fim de obter dinheiro, propriedade ou serviços, para evitar o pagamento ou perda de serviços, ou para garantir vantagem pessoal/negócios.

Por outro lado, a ISA 240 define fraude como sendo um ato intencional por um ou mais indivíduos entre a gerência, os encarregados da governação, os empregados ou terceiros que envolve o ato de enganar de modo a obter uma vantagem ilegal. Segundo esta, a fraude distingue-se do erro se a ação subjacente que resulta na distorção das demonstrações financeiras foi intencional ou não intencional. A grande preocupação do auditor é se essa distorção intencional dá origem a uma distorção material nas DF's.

A ISA 240 refere que existe dois tipos de distorções materiais intencionais quando detetadas pelo auditor: distorções resultantes de relato financeiro fraudulento e distorções resultantes de apropriação.

Do mesmo modo, *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), (associação criada em 1988, com sede em Texas, EUA, com o objetivo na educação e prevenção antifraude) define a fraude como qualquer crime em que o principal modo de atuação seja a deturpação ou ocultação intencional de factos relevantes para a obtenção de ganhos ilegítimos. Consequentemente, a fraude inclui qualquer ato intencional ou deliberado de privar outro de bens ou dinheiro por engano, ou outros meios injustos, referenciando que os atos podem ser praticados por qualquer indivíduo relacionado com a organização, quer sejam externos (clientes, fornecedores ou outras partes) ou internos designado por Fraude Ocupacional (praticados por funcionários, gerentes, diretores, ou proprietários da empresa), ou mesmo outros esquemas fraudulentos.

Para o autor Joseph T. Wells (2007) existem vários tipos de fraude, sejam estas fraudes cometidas contra as empresas pelos seus funcionários e terceiros ou pelas empresas contra o governo e o mercado, das quais:

- **Fraude nas Demonstrações Financeiras:** acontece quando se publica intencionalmente informação errada nas demonstrações financeiras. Normalmente são os gestores que cometem este tipo de crime, de modo a melhorar a aparência económica da empresa, pois esta pode beneficiar deste tipo de fraude diretamente, por exemplo ao utilizar um relatório falso para encobrir outras atividades ilegais. E, também, pode beneficiar indiretamente, quando a tática é usada para obter financiamento em nome da empresa ou inflacionar o preço de venda da mesma.
- **Fraude e Abuso Ocupacional:** refere-se a crimes cometidos por alguém que usa o seu cargo para enriquecer pessoalmente através da utilização ou aplicação indevida dos bens e recursos da organização. Estes crimes são cometidos pelos funcionários, gerentes ou até pelos próprios proprietários das organizações.
- **Crime Corporativo/Organizacional:** refere-se a crimes cometidos por corporações. Este crime abrange uma grande variedade de crimes como a fixação de preços, a discriminação contra mulheres e minorias, a fraude fiscal e a fraude contra órgãos municipais.
- **Crime entre Empresas:** referem-se a atos ilegais cometidos cooperativamente entre empresas e crime organizacional. Este tipo de crime já afetou muitos negócios, como os relacionados com o jogo e a negociação de valores mobiliários.

Por outro lado, Taborda (2015), refere a abordagem de fraude da ACFE em apenas dois tipos: fraude organizacional e fraude contra a própria empresa.

A fraude organizacional é feita em benefício da própria entidade e envolve práticas que atuam, por norma, contra entidades exteriores à empresa, tais como a administração fiscal, os credores, os sócios ou acionistas e resulta, em geral na falsificação das DF's, enquanto, a fraude contra a própria empresa é feita a favor do sujeito que a comete e consiste, fundamentalmente, no roubo de ativos e no desfalque.

A lei estabelece consequências para o fraudador que se encontram previstas no Regime Geral das Infrações Tributárias (RGIT), onde refere que os atos de fraude e evasão fiscal podem dar origem a contraordenações previstas nos artigos 113.º a 127.º, ou a crimes previstos nos artigos 87.º a 91.º, e crimes fiscais previstos nos artigos 103.º a 105.º do RGIT (Pereira, 2011).

3.2. Árvore da Fraude

Como referido anteriormente, existem várias formas de se efetivar uma fraude numa organização, podendo esta ser cometida internamente pelos funcionários da organização ou por partes externas.

A Fraude Ocupacional ou Fraude Interna é definida pela ACFE como: “O uso de uma ocupação para o enriquecimento pessoal através do mau uso deliberado ou má aplicação de recursos da organização ou ativos”, ou seja, este tipo de fraude ocorre quando um empregado, gerente, ou executivo comete fraude contra a sua entidade empregadora.

O conceito de Fraude Ocupacional é designado pela “Árvore de Fraude” e é dividido em três grandes categorias (ACFE, 2014):

- 1) Corrupção;
- 2) Apropriação Indevida de Ativos;
- 3) Relato Financeiro/Demonstrações Financeiras fraudulentas.

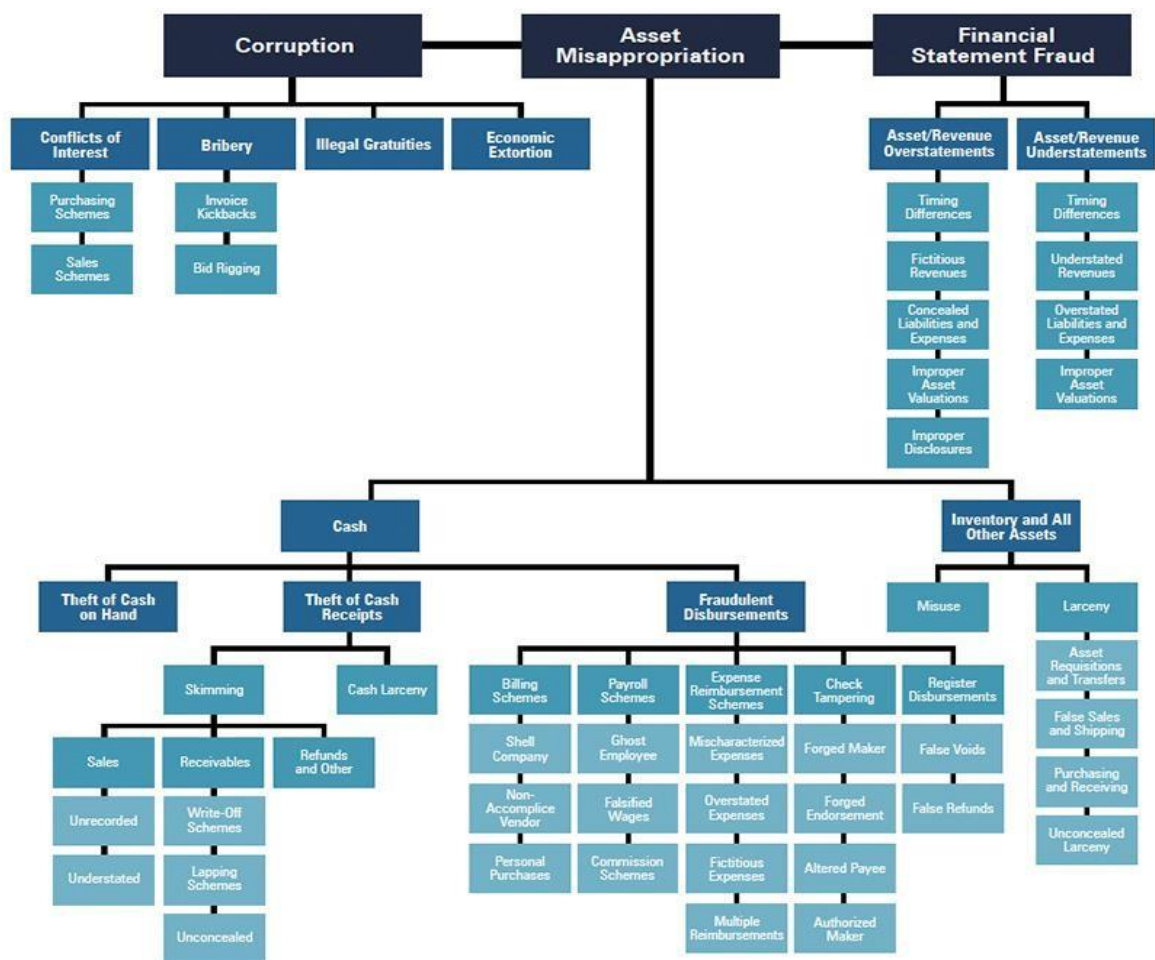


Figura 4: Árvore da Fraude **Fonte:** Wells, Joseph T. (2007). “Manual da fraude na empresa, prevenção e detecção”

Corrupção: a corrupção consiste na utilização do poder para favorecer o próprio ou terceiros. Este tipo de fraude divide-se em quatro subcategorias: conflito de interesses, suborno, gratificações ilegais e extorsão económica.

O conflito de interesses fomenta o favorecimento pessoal ou de um terceiro, através do desenvolvimento de esquemas de compras ou de vendas. Relativamente ao suborno, este representa a prática de oferecer dinheiro ou benefícios a um ou mais indivíduos, em troca de um ato ilícito de modo a obter vantagens. No caso das gratificações ilegais, estas constituem uma recompensa paga, de forma ilícita, pela realização de um determinado serviço. Por fim, a extorsão económica corresponde à obtenção de vantagens por parte de outrem, com recurso à chantagem, coação ou violência.

Apropriação indevida de ativos: a apropriação indevida de ativos envolve o furto de ativos financeiros líquidos ou equivalentes, utilizando esquemas em que estes meios são

furtados antes ou após a sua revelação contabilística. Esta inclui mais do que o furto ou o desfalque, envolve o uso indevido de qualquer bem da empresa para benefício pessoal.

Em certas circunstâncias, a apropriação é levada a cabo por colaboradores, em que os montantes defraudados em certos casos são imateriais, no entanto, podem existir casos cometidos por gestores ou administradores que devido à sua agilidade, dentro da empresa, tem uma maior oportunidade de disfarçar ou dissimular os seus atos fraudulentos. Desta forma, esta categoria subdivide-se em duas formas de apropriação: dinheiro, que se subdivide em três meios (furto, desembolsos fraudulentos e sonegação) e, inventários e os outros ativos.

Relatórios de contas fraudulentos: os relatórios de contas fraudulentos caracterizam-se por as informações financeiras divulgadas apresentarem distorções, com a finalidade de induzir os seus utilizadores em erro. Estes relatórios podem ser financeiros e não financeiros. Caso se trate de relatórios financeiros, poderão estar evidenciadas, por exemplo, sobrevalorizações ou subvalorizações de ativos e receitas. A nível dos relatórios não financeiro verifica-se a possibilidade de falsificação de documentos organizacionais, quer internos quer externos.

Posto isto, para uma melhor compreensão da fraude é apresentada de seguida uma conceção denominada Pentágono da fraude, do autor Renato Santos, que deriva de duas conceções anteriores, que são o Triângulo da Fraude, de Cressey (1953) e o Diamante da Fraude de Wolfe e Hermanson (2004)

3.3. Pentágono da Fraude

O Pentágono da Fraude foi um método científico desenvolvido por Renato Santos, PhD em fraude, na sua tese de doutoramento. Esta metodologia tem como objetivo apoiar as organizações no combate à fraude.

Este método tem por base o modelo “Triângulo da Fraude”, decomposto em três fatores, “Pressão”, “Oportunidade” e “Racionalização” e o modelo “Diamante da Fraude”, decomposto pelos três fatores anteriores e a “Capacidade”.

Neste método, ao “Diamante da Fraude” foi acrescentada a “Disposição ao Risco”, o qual é considerada como elemento preditivo fundamental, pois identifica a disposição em assumi-lo no processo de decisão pelo potencial fraudador, que deu origem ao Pentágono da Fraude.

Deste modo, para saber a possibilidade de a fraude ser cometida, é necessário que o fraudador tenha presente todas as cinco vertentes apresentadas:

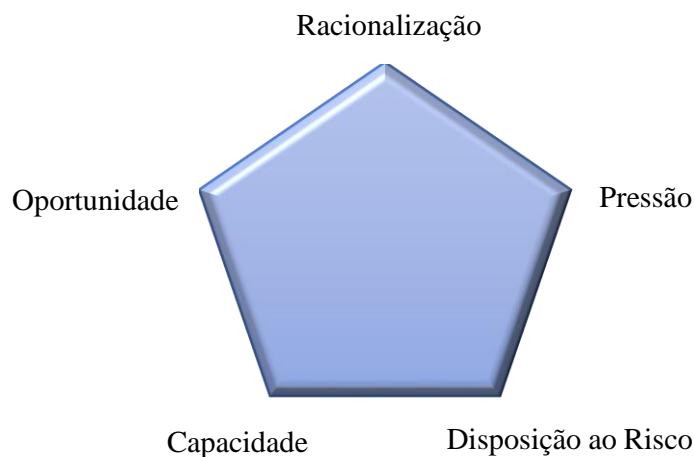


Figura 5: Pentágono da Fraude **Fonte:** Elaboração Própria

- Pressão: o profissional está sob pressão para resolver uma situação ou problema, onde qualquer solução é considerada.
- Racionalização: o profissional precisa de prescindir dos seus valores e conscientemente racionalizar que vai cometer a fraude.
- Oportunidade: para cometer uma fraude, é preciso ter acesso dentro da organização, entender os controlos internos, onde há ausência de auditoria e falta de capacitação das equipas.
- Capacidade: o profissional conhece os caminhos e tem poder dentro da organização para tomar certas decisões que facilitam cometer a fraude.
- Disposição ao risco: é preciso estar disposto a correr o risco de cometer a fraude e ser descoberto. Embora reconheça essa possibilidade, o fraudador aceita-o e segue com o ato fraudulento.

3.4. Detecção e Prevenção da Fraude

Segundo Fernandes, P., no Jornal de Negócios (2018), a avaliação do risco de fraude é uma ferramenta essencial para determinar as áreas de maior vulnerabilidade à fraude e a resposta a dar para prevenir essa fraude. Consiste numa avaliação holística do risco inerente de esquemas de fraude, interna ou externa, a que uma organização está sujeita. Após identificar os riscos de fraude, identificam-se os controlos existentes para prevenir e mitigar esses esquemas de fraude e determina-se o risco residual, isto é, o risco após a adoção dos controlos. A avaliação do risco de fraude permite assim determinar as

respostas adicionais a adotar para mitigar os riscos identificados. É um exercício que nunca está concluído, pois as organizações estão permanentemente a entrar em novos mercados, com novos produtos e a redesenhar os seus processos, pelo que a avaliação do risco de fraude deve ser atualizada pelo menos uma vez por ano.

Para este autor, os principais mecanismos de controlo, que as empresas têm para prevenir e detetar fraudes, passam pelas auditorias internas, análises de dados, canais de denúncias, segurança da empresa, análise de risco de fraude.

Por outro lado, Moffett e Grant (2011) salientam que os contabilistas e os auditores reconhecem a importância do SCI na prevenção da fraude. Segundo os autores, um SCI ineficaz ou fraco deixa as empresas vulneráveis a ações fraudulentas, pois podem deturpar a imagem e a integridade da empresa, contrariando o objetivo dos relatórios financeiros, que é fornecer uma visão precisa e transparente da empresa.

É importante salientar que responsabilidade pela fraude é da gestão, através da conceção e manutenção de um sistema de controlo interno eficaz. No entanto, esta responsabilidade não isenta o auditor de considerar os efeitos produzidos por estas situações. O auditor tem de manter o ceticismo profissional, através de uma atitude de dúvida sistemática admitindo a ocorrência do risco de erros como fraudes (Araújo, 2016).

De acordo com a ISA 240 (2009) terá de existir empenho na criação de uma cultura de honestidade e de comportamento ético, que pode ser reforçada por uma supervisão ativa dos encarregados da governação. A supervisão, pelos encarregados da governação, inclui considerar a potencial derrogação de controlos ou outra influência inapropriada. Sobre o processo de relato financeiro tais como esforços da gerência, para gerir os resultados de modo a influenciar as perceções dos analistas, quanto ao desempenho e rentabilidade da entidade.

Com base no estudo de Knox (1994), verificou-se que a deteção de fraudes pelos auditores como um elemento da sua responsabilidade social. De acordo com este autor, o auditor tem todo o interesse em detetar fraudes, por duas razões, descobrir atos fraudulentos é visto como uma prestação de um bom serviço pelos diretores das empresas (assumindo que estes não estão envolvidos) e, a descoberta de fraude cometida pelos diretores ou gestores de uma empresa auditada fornece ao auditor um aviso acerca do risco de continuar a auditar esse cliente.

Dalmolin, A. (2014) defende que a Auditoria Interna é um dos principais instrumentos proativos de proteção e tem um papel de extrema importância na avaliação permanente do controlo interno das organizações, para além de fornecer recomendações e melhorias ao mesmo tornando-o mais eficaz. Ajuda também a prevenir, identificar e apurar fraudes, tanto na coleta e seleção de provas e evidências, que serão utilizados na acusação dos fraudadores, tanto a nível civil como criminal.

A Auditoria Interna é importante na criação e implementação do SCI e mitigação do risco das empresas, assim como o risco de fraude, comprovando e analisando a eficácia dos mesmos.

Por outro lado, segundo Singleton *et al.* (2006), quando se trata de fraude no relato financeiro, a auditoria externa parece estar melhor situada para dar resposta a essa questão, uma vez que, o auditor externo é um profissional independente. Assim o autor apresenta pelo menos três razões que consideram o auditor externo, o melhor posicionado para detetar a fraude de relato financeiro, nomeadamente:

- A ordem de grandeza que tende a ser representativa, material, mais visível do que numa auditoria externa tradicional;
- O facto das auditorias externas, estarem vocacionadas para detetar distorções materiais originárias de erros ou de fraude;
- O facto de os gestores executivos estarem envolvidos neste tipo de fraude e poderem fazer algum tipo de pressão sobre os auditores internos, colocando em causa a sua independência;

Posto isto, o Controlo Interno e a Auditoria Externa são os principais instrumentos no combate à fraude?

O *Enterprise Risk Management Framework*, descreve os componentes essenciais de gestão de risco da organização, princípios e conceitos para todas as organizações, qualquer que seja o seu tamanho. Estabelecer controlos internos pode não ser suficiente, mas ajuda a mitigar a exposição da organização ao risco. Para além da implementação de um sistema de controlo interno na organização é necessário que haja regularmente uma avaliação e monitorização da eficácia desses controlos de forma a prevenir outros tipos de fraude ocorram em caso de descoberta de ruturas.

Podem-se verificar as medidas de prevenir a fraude nos seguintes passos:

1. Implementação dos controlos preventivos de fraude;
2. Formação antifraude;
3. Avaliação do desempenho e dos programas de remunerações;
4. Realizações de entrevistas de saída;
5. Limites de autoridade;
6. Procedimentos ao nível das transações;
7. Documentação de técnicas de prevenção de fraude;
8. Avaliar a prevenção de fraudes pela organização;
9. Monitorização contínua da fraude e controlos preventivos.

Uma das formas de mitigar/prevenir o risco de fraude é através da utilização de ferramentas de *compliance*. O *compliance* é o cumprimento rigoroso das leis, normas e regulamentos, ou seja, estar em sintonia com os princípios da empresa, buscando a conduta ética em todas as esferas da empresa, na condução dos negócios e nas atitudes de cada indivíduo (Pinho, 2012).

O Programa de *compliance* é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar riscos e proteger a empresa contra atos ligados à corrupção, suborno, desvios e fraudes.

3.5. Fraude na Gestão da Tesouraria

Segundo Fernandes, P., advisory partner da PwC, “a cibercriminalidade é o tipo de crime económico que tem apresentado o maior crescimento nos últimos anos”. A tecnologia é estratégica nos negócios das empresas, e é por isso um alvo privilegiado dos criminosos. A capacidade computacional atual, com capacidade para monitorizar em tempo real milhões de transações, conjugada com os mais sofisticados algoritmos e inteligência artificial têm permitido desenvolver sistemas de monitorização e alerta que detetam transações suspeitas, sobretudo no sector financeiro e nos meios de pagamento.

Para Fernandes, P. (2018), em Portugal, os esquemas de fraude interna contra as empresas têm origem nas áreas da tesouraria, através de desvios de fundos, ou das compras, inflacionando os montantes pagos a fornecedores ou selecionando fornecedores que não têm a melhor oferta ao melhor preço, referindo que “o desvio de fundos é praticado frequentemente por um elemento do departamento de tesouraria, sobretudo quando há

uma deficiente segregação de funções, existe a oportunidade de efetuar pagamentos indevidos, dissimulados de pagamentos legítimos”.

O mesmo autor afirma que à medida que as medidas de prevenção da fraude e crime económico se tornam mais sofisticadas, os criminosos vão sempre desenvolvendo formas de identificar as vulnerabilidades existentes e atacá-las.

Posto isto, para os autores Silva H. e Silva A. (2004), as possíveis fraudes que podem ocorrer na área de tesouraria, podem ser:

- Descontar na caixa vales de funcionários já demitidos, com data anterior a demissão, sabendo que, por norma, certas quebras de caixa serão perdoadas num futuro próximo;
- Apresentar documentos de despesas já pagos, na tentativa de recebê-los novamente;
- Provocar contagem de caixa falso, transportando saldo menor que a realidade, apoderando-se da diferença;
- Falsificar conciliações bancárias e se apoderar da diferença;
- Falsificar transferências de cheques em caixa para depósitos bancários, reduzindo o saldo de caixa e se apropriando do valor correspondente;
- Transferir em duplicado os avisos de débito bancário, reduzindo o saldo da conta corrente e se apropriar da diferença no próximo depósito;
- Liquidação de uma conta de clientes, devido a uma suposta devolução de mercadorias, desviando o valor recebido;
- Lançamento contabilístico de valor inferior na conta de clientes, retendo a diferença de valor;
- Considerar um crédito a receber insolvente, quando o cliente já pagou;
- Tentar efetuar novo pagamento relativo a uma nota fiscal já paga;
- Apresentar para pagamento um documento já pago, alegando que o cheque foi cancelado.

As ocorrências de fraudes podem ser evitadas ou mitigadas pela implementação de adequados controlos interno.

3.6. Fraude na Construção Civil

A construção civil é uma indústria complexa, onde cada empreendimento é único e com diversas etapas. No segmento da construção existe uma complexidade na construção dos

empreendimentos, que pode ser desdobrada entre a entrada de recurso, a sua transformação e a sua saída. Esta complexidade está relacionada às particularidades encontradas em cada um dos projetos.

O facto de nesta indústria existir muitos agentes envolvidos, muita informalidade, baixo nível de mão de obra, alta rotatividade, envolver valores monetários altos, falta de políticas de sanções e interface com o poder público são fatores que potenciam o risco de fraude.

Em Portugal, nos últimos anos tem ocorrido vários escândalos com as empresas de construção civil devido a fraude, algumas delas fraudes milionárias. Segundo o Jornal Construção, o Sindicato da Construção Civil recebeu, em 2016 mais de 1500 queixas por fraude, vários trabalhadores foram iludidos por empresas fantasma, fictícias, que prometiam contratos atrativos (com vencimentos 4x superiores aos praticados em Portugal) em empresas estrangeiras, nomeadamente na Alemanha e França.

Os nomes das empresas eram utilizados apenas como uma forma de ocultar a fraude e convencer os trabalhadores, dando mais credibilidade às propostas de trabalho.

Outro tipo de fraude que tem ocorrido com frequência nesta indústria são as fraudes fiscais, que tem como intuito enganar o fisco, através da utilização de esquemas de faturação falsa para fugir aos impostos, IRC e IVA, efetuando entregas de faturas forjadas a várias dezenas de clientes/utilizadores/adquirentes, segundo o Porto Canal.

Por outro lado, a Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN) garante que duas em cada cinco empresas não detêm qualquer título que as qualifique para a atividade. Reis Campos, presidente da AICCOPN refere que muita reabilitação urbana em curso está a ser feita à margem da lei e culpabiliza a legislação, afirmando que há um favorecimento das atribuições dos alvarás nas obras particulares na Lei dos Alvarás, o que dificulta o combate à fraude e promove a clandestinidade. (Diário de Notícias, 2017).

4. Questões de Investigação

Ao longo da revisão de literatura foram colocadas questões de investigação, tendo em conta as afirmações de vários autores, que estão evidenciadas na seguinte tabela e que serão respondidas posteriormente, no estudo do caso:

Tema	Questão de Investigação	Fundamentação teórica
Gestão de Tesouraria	P1- A gestão da tesouraria é considerada um importante fator estratégico pelas construtoras?	Dias, M. (2013)
Boas práticas	P2- A implementação de manuais de procedimentos/políticas de boas práticas na área de tesouraria contribui para uma melhor gestão de tesouraria?	Teixeira, T. (2015)
Orçamento de Tesouraria	P3- O orçamento de tesouraria é elaborado de forma a prever as necessidades de liquidez e tem o contributo de todos os departamentos?	Duarte, C. (2009) e Teixeira, T. (2015)
Centralização da Gestão de Tesouraria	P4- As construtoras reconhecem a centralização da tesouraria como boa forma de gerir os riscos de tesouraria e essencial à tomada de decisões estratégicas?	Cooper, R. (2004)
Centralização da Gestão de Tesouraria	P5- As construtoras percebem que a centralização da tesouraria leva à melhoria da economia, maior controlo, melhor gestão de risco e economias de escala?	Herrick e Gallanis, (2010)
Gestão de Risco na Tesouraria	P6- As construtoras fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos são avaliados, tratados e monitorizados?	Teixeira, T. (2015)
Limitações do Controlo Interno/ Fraude	P7- Fraude/erros acontecem maioritariamente pelo facto de o SCI ter limitações?	Costa, C. (2010)
Fraude na Gestão de Tesouraria	P8- O Controlo Interno e a Auditoria Externa são os principais instrumentos no combate à fraude?	Moffett e Grant (2011) e Singleton et al. (2006)

Tabela 1: Questões de Investigação **Fonte:** Elaboração própria

CAPÍTULO II – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

1. Métodos de Investigação

A expressão “método” deriva da palavra grega “methodos”, que significa “o caminho para se chegar a um fim” (Santos V. e Candeloro R., 2006).

De acordo Sousa e Baptista (2011), a metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que por si só, condiciona a seleção das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos a atingir.

Como explica Coutinho (2013), a metodologia preocupa-se com as técnicas e princípios, designado de métodos. Estes são técnicas gerais o suficiente de forma a serem comuns às diferentes ciências ou uma parte significativa delas, incluindo procedimentos de formar conceitos e hipóteses, fazer observações e medidas, descrever protocolos experimentais e construir modelos e teorias.

O passo mais importante para a escolha do tipo de pesquisa é, provavelmente, a seleção das questões de investigação, onde questões iniciadas por “porquê” e “como” podem se revelar mais adequadas à utilização de estudos de caso como estratégia preferencial de investigação (Yin, 2003). Para este autor, a análise qualitativa é mais significativa que o estudo do caso empírico, pois foca a recolha e armazenamento dos dados e a hipótese de os mesmos serem depois alvo de nova análise.

Por outro lado, para Campenhoudt e Quivy (2005), para escolher uma técnica de investigação é necessário definir primeiro a natureza dos dados a recolher, tendo assim a necessidade de primeiro focar um projeto e os seus objetivos para posteriormente passar ao procedimento, que tem, por sua vez, a função de descrever os princípios práticos de um trabalho de investigação.

Assim, para defender/aplicar uma teoria científica, é necessário obter prova através de uma abordagem metodológica. Para tal, ao longo da revisão da literatura foram colocadas questões de investigação que servirão de base para definir a metodologia adotada.

No entanto, existem vários tipos de métodos de investigação nomeadamente, métodos de investigação quantitativa, métodos de investigação qualitativa, que serão desenvolvidos de seguida, e existe também métodos mistos, que conjugam os dois métodos, qualitativo e quantitativo (Sousa e Baptista, 2011). Por fim, será selecionado o método mais pertinente para este estudo.

1.1. Métodos de Investigação Qualitativa

Segundo Fortin, (1999), a investigação qualitativa procura compreender e explicar o objeto de estudo, considerando o seu contexto histórico, tecnológico, socioeconómico e cultural.

A investigação qualitativa foca-se na compreensão dos problemas, analisando comportamentos, as atitudes ou os valores. Este tipo de investigação é descritivo e indutivo, pois o investigador desenvolve ideias, conceitos, entendimentos e chega à compreensão dos fenómenos a partir de padrões encontrados na recolha de dados (Sousa e Baptista, 2011).

Os recursos mais utilizados para estes métodos são as entrevistas, a observação, os questionários abertos, a interpretação de formas de expressão visual, como fotografias e pinturas, e os estudos de caso (Fonseca R., 2009).

1.2. Métodos de Investigação Quantitativa

Segundo Sousa e Baptista (2011), a investigação quantitativa procura descrever, contextualizar ou elucidar com técnicas estatísticas o objeto de estudo.

A técnica de mensuração mais utilizada nesta investigação são os questionários de escolha múltipla. Neste método, as opiniões e informações, são traduzidas em números, para as analisar e classificar, recorrendo a técnicas estatísticas tais como: percentagem, média, moda, mediana, coeficiente de correlação, entre outras (Fonseca R., 2009).

Aquando do desenvolvimento de uma pesquisa desta natureza devem-se formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis, de modo a garantir a precisão dos resultados e a evitar contradições na análise e interpretação dos dados (Prodanov C. e Freitas E., 2013).

1.3. Método de Investigação Adotado

Tendo em conta a revisão bibliográfica realizada e as respetivas perguntas de investigação formuladas, optou-se por utilizar o método de investigação qualitativo sendo as entrevistas o instrumento de recolha de dados mais pertinente para o estudo.

1.3.1. Construção das Asserções

Deste modo, face ao exposto anteriormente, foram identificadas as asserções, que posteriormente servirão de base para a elaboração do guião da entrevista e que são apresentadas de seguida:

Asserções	Questões de Investigação
A1- A gestão de tesouraria é um importante instrumento no planeamento estratégico da organização.	P1- A gestão da tesouraria é considerada um importante fator estratégico pelas construtoras? (Dias, M. 2013)
A2- A existência de procedimentos/políticas de boas práticas são fundamentais para uma melhor gestão dos riscos de tesouraria.	P6- As construtoras fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos são avaliados, tratados e monitorizados? (Teixeira, T. 2015) P2- A implementação de manuais de procedimentos/políticas de boas práticas na área de tesouraria contribui para uma melhor gestão dos riscos? (Teixeira, T. 2015)
A3- A elaboração do orçamento de tesouraria é importante na previsão das necessidades de liquidez da organização.	P3- O orçamento de tesouraria é elaborado de forma a prever as necessidades de liquidez e tem o contributo de todos os departamentos? (Duarte, C. 2009 e Teixeira, T. 2015)
A4- A centralização da tesouraria é um fator importante na gestão dos riscos de tesouraria e estratégia da organização.	P4- As construtoras reconhecem a centralização da tesouraria como boa forma de gerir os riscos de tesouraria e essencial à tomada de decisões estratégicas? (Cooper, R. 2004) P5- As construtoras percebem que a centralização da tesouraria leva à melhoria da economia, maior controlo, melhor gestão de risco e economias de escala? (Herrick e Gallanis, 2010)
A5- A ausência de um SCI ou a existência de um SCI fraco/ineficaz deixa as empresas vulneráveis a ações fraudulentas	P7- Fraude/erros acontecem maioritariamente pelo facto de o SCI ter limitações? (Costa, 2010) P8- O Controlo Interno e a Auditoria Externa são os principais instrumentos no combate à fraude? (Moffett e Grant, 2011 e Singleton et al., 2006)

Tabela 2: Asserções **Fonte:** Elaboração própria

1.3.2. Construção do Modelo de Análise

O Modelo de Análise reflete esquematicamente a interligação entre as asserções formuladas, demonstrando que as mesmas se encontram numa relação de interdependência. A articulação de todas as asserções conduziu à elaboração do seguinte modelo de análise:

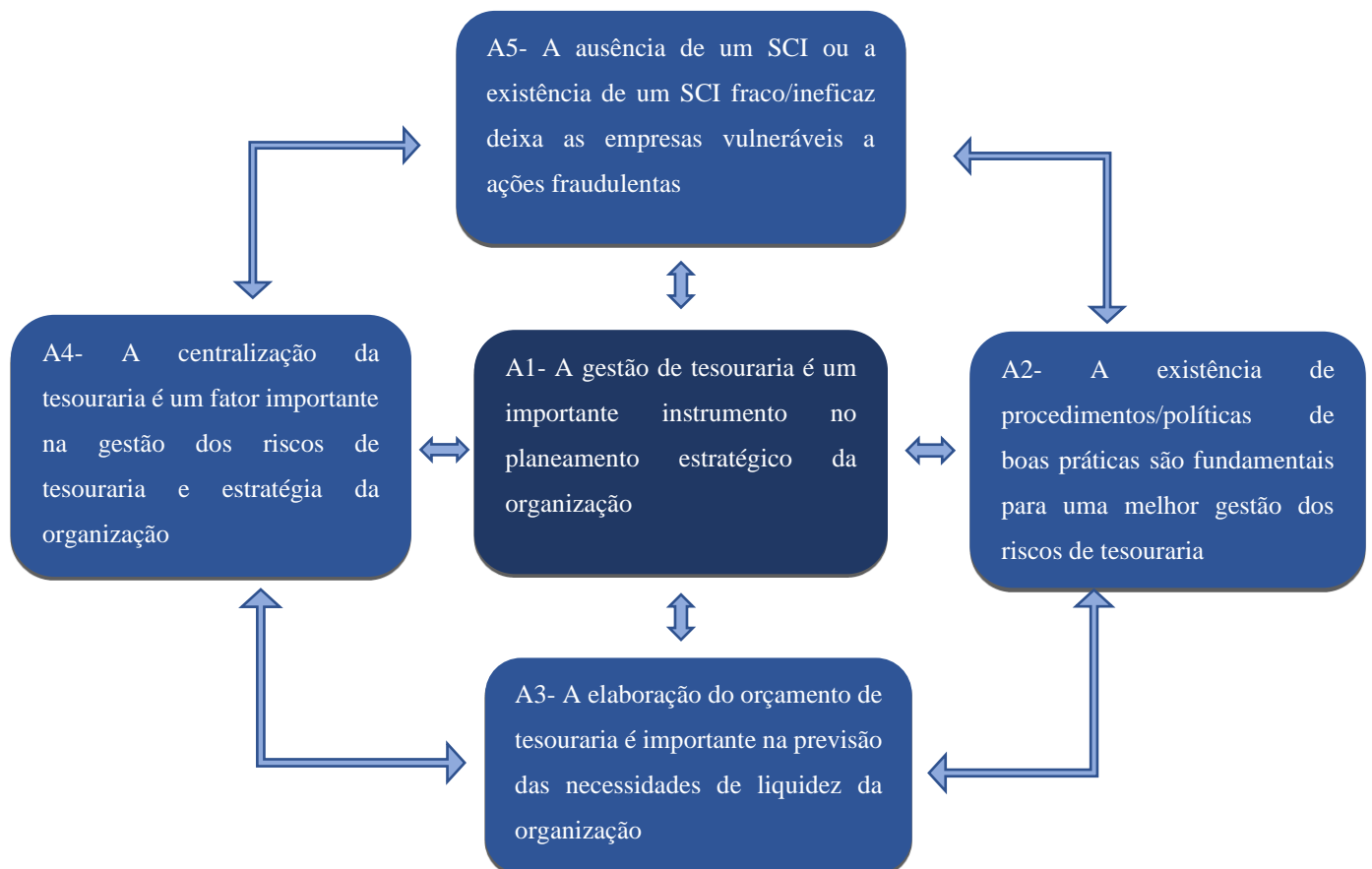


Figura 6: Modelo de Análise **Fonte:** Elaboração Própria

A asserção mais importante é a A1, que afirma que a gestão de tesouraria desempenha um papel importante no planeamento estratégico da organização, uma vez que a gestão de topo necessita de informação fidedigna e atempada para a tomada de decisão e uma gestão eficaz da tesouraria fornece informação financeira pertinente para a tomada posterior de decisões, permitindo obter vantagem competitiva e oportunidades de crescimento do negócio. Esta asserção serve de base para todas as restantes asserções, A2, A3, A4 e A5, fazendo a ligação direta com as mesmas.

A elaboração do orçamento de tesouraria permite prever necessidades/problemas de liquidez da organização (A3), que serve de base para a tomada de decisões futuras e consequentemente numa melhor gestão de tesouraria. Também a implementação de

procedimentos e políticas de boas práticas na área de tesouraria permitem que haja uma melhor percepção sobre os controlos e procedimentos da organização, como por exemplo das funções/responsabilidades de cada um, contribuindo assim para uma melhor gestão de tesouraria (A2), assim como a centralização da tesouraria, através da utilização máxima de liquidez interna efetuam uma gestão mais eficiente do risco e das oportunidades (A4).

A implementação de sistemas de controlos internos na área de tesouraria contribui para uma melhor gestão da tesouraria, mitigando/inibindo possíveis distúrbios nessa área, como a ocorrência de erros e fraudes que podem conduzir à tomada de decisões futuras prejudiciais (A5).

A implementação de procedimentos/políticas de boas práticas, centralização de tesouraria, e elaboração de orçamentos de tesouraria e implementação de controlos internos (componente importante na estratégia de gestão de risco) diminuem os riscos associados à tesouraria. Todos estes instrumentos, orçamento de tesouraria, centralização de tesouraria, sistema de controlo interno e políticas de boas práticas contribuem para uma eficaz e eficiente gestão do risco de tesouraria e posterior tomada de decisões estratégicas (A1), o que faz a ligação entre todas as asserções.

Para uma análise posterior dos resultados, para cada asserção do modelo de análise foi atribuído um peso percentual igualitário, ou seja, 20%.

1.4. Guião da Entrevista

Com base na revisão da literatura foram elaboradas um conjunto de questões, que assentam nas asserções formuladas e podem ser complementadas com mais questões relacionadas conforme a dimensão e complexidade da organização.

Este guião foi utilizado para enviar aos entrevistados antes da entrevista pois apresenta as perguntas de forma mais resumida e é apresentado no seguinte quadro:

Questões do Guião	Fonte
Q1- Tem Controlos Internos implementados? Quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria?	Pinho (2007)

Q2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização? Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?	Pindado, J. (2001) e Dias, M. (2013)
Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados? Quais os principais riscos que encontra? Tem controlos definidos para cada risco?	Teixeira, T. (2015)
Q4- Tem manuais procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria? A implementação desses manuais/políticas, preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? Os colaboradores têm conhecimento dos mesmos?	Teixeira, T. (2015)
Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência? Fazem a análise da gestão de crédito?	Duarte, C. (2009)
Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização? Utiliza o orçamento de tesouraria no sentido de prever as necessidades de tesouraria?	Teixeira, T. (2015)
<u>Questões para grupo de empresas:</u> Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Se sim, quais as principais vantagens e desvantagens que encontrou? Se não, porquê? Q7.1- Considera que a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribui para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? Porquê?	Cooper, R. (2004)
Q8- Que tipo de falhas/erros é que mais verifica na área de tesouraria?	Silva H. e Silva A. (2004)
Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?	Costa, C. (2010)
Q10- Quais as principais medidas que tem implementadas para mitigar a fraude?	Moffett e Grant, (2011) e Singleton <i>et al.</i> , (2006)

Tabela 3: Guião da Entrevista Resumido **Fonte:** Elaboração própria

Deste modo as questões de investigação que por sua vez deram origem às perguntas da entrevista relacionam-se do seguinte modo:

Questões de Investigação	Questões do Guião
P1- A gestão da tesouraria é considerada um importante fator estratégico pelas construtoras? (Dias, M. 2013)	Q2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização? Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?
P6- As construtoras fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos são avaliados, tratados e monitorizados? (Teixeira, T. 2015)	Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados? Quais os principais riscos que encontra? Tem controlos definidos para cada risco?
P2- A implementação de procedimentos/políticas de boas práticas na área de tesouraria contribui para uma melhor gestão de tesouraria? (Teixeira, T. 2015)	Q4- Tem manuais procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria? A implementação desses manuais/políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? Os colaboradores têm conhecimento dos mesmos?
P3- O orçamento de tesouraria é elaborado de forma a prever as necessidades de liquidez e tem o contributo de todos os departamentos? (Duarte, C. 2009 e Teixeira, T. 2015)	Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência? Fazem a análise da gestão de crédito? Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização? Utiliza o orçamento de tesouraria no sentido de prever as necessidades de tesouraria?
P4- As construtoras reconhecem a centralização da tesouraria como boa forma de gerir os riscos de tesouraria e essencial à tomada de decisões estratégicas? (Cooper, R. 2004) P5- As construtoras percecionam que a centralização da tesouraria leva à melhoria da economia, maior	Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Quais as principais vantagens que encontrou? Considera que a implementação do mesmo contribuiu para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? Utiliza o <i>cash pooling</i> ?

controlo, melhor gestão de risco e economias de escala? (Herrick e Gallanis, 2010)	
P7- Fraude/erros acontecem maioritariamente pelo facto de o SCI ter limitações? (Costa, 2010)	Q1- A organização tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos existentes?
P8- O Controlo Interno e a Auditoria Externa são os principais instrumentos no combate à fraude? (Moffett e Grant, 2011 e Singleton et al., 2006)	Q8- Que tipo de falhas/erros é que mais verifica na área de tesouraria? Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados? Q10- Quais as principais medidas que tem implementadas para mitigar a fraude?

Tabela 4: Questões de Investigação vs. Guião da Entrevista **Fonte:** Elaboração própria

1.5. Estudo do caso

Após a construção do modelo de análise é importante verificar a sua veracidade prática, pelo que foram entrevistadas 4 empresas do setor da construção civil da região Norte com diferentes dimensões, de forma a testar o modelo apresentado, ordenadas por dimensão crescente: ABC-Construções, S.A. (nome fictício), Vilaplano Construções, Lda., ASD-Construções, S.A. (nome fictício) e Mota-Engil Europa.

No total foram recolhidas oito entrevistas, das quais à Diretora Financeira da ABC-Construções, ao CEO e Diretora Financeira da Vilaplano Construções, ao responsável do Controlo de Gestão, Gestão de Terceiros e responsável da Contabilidade da ASD-Construções, e por fim, ao responsável pela Auditoria Interna e Diretor Financeiro da Mota-Engil.

Para tal, é essencial em primeiro plano caraterizar estas entidades.

1.5.1. Caraterização das Entidades

A Vilaplano Construções Lda. foi constituída em 2003 pelos fundadores Mário Silva, Alfredo Silva e José Silva e tem sede em Esposende, Portugal. Esta empresa intervém no mercado da construção civil e obras públicas e é especialista em cofragem e armaduras. Além de Portugal, Vilaplano tem várias filiais espalhadas pelo mundo, nomeadamente

em Espanha, França, Bélgica, Argélia, Angola, Arábia Saudita, Brasil, Costa Rica e Panamá.

Em 2017, a Vilaplano Construções, empresa-mãe, fundou a VLP, Engenharia & Construção, Lda., empresa-filha. Atualmente, a Vilaplano emprega cerca de 700 funcionários e em 2017 faturaram cerca de € 27 milhões e em 2018 cerca de € 19 milhões e a VLP faturou em 2017 cerca de € 291mil euros e em 2018 cerca de € 10 milhões.

O modelo de governação da Vilaplano pode ser esquematizado da seguinte forma:

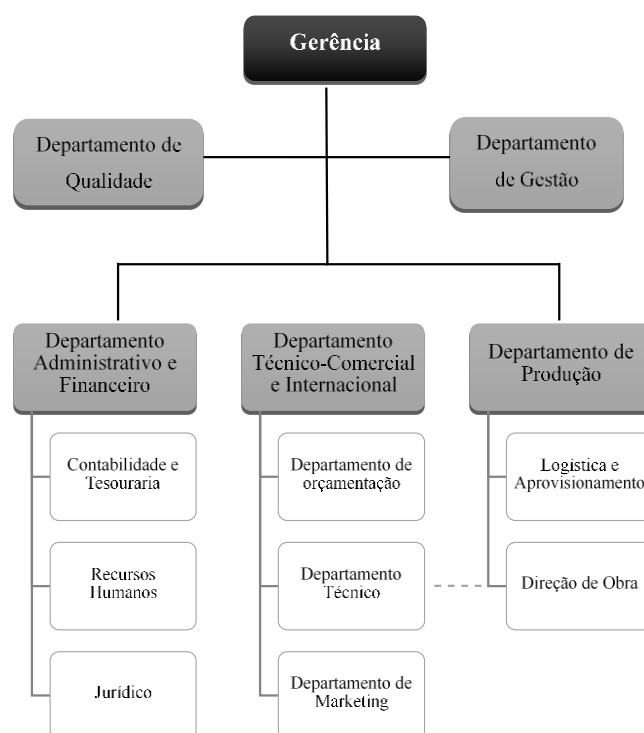


Figura 7: Organograma da Vilaplano. **Fonte:** Vilaplano (2017)

A entrevistada Mota-Engil faz parte do grupo Mota-Engil, fundado em 1946 e é hoje uma multinacional com operações centradas na construção e gestão de infraestruturas nos segmentos de Engenharia e Construção, Ambiente e Serviços, Concessões de Transportes e Energia.

Atualmente a empresa mãe, Mota-Engil, SGPS, S.A. apresenta a forma jurídica de Sociedade Aberta, cotada no PSI-20, principal índice da Euronext Lisbon desde 2005, tem sede no Porto, onde a presidência do conselho de administração é ocupada por António Manuel Mota.

A Mota-Engil é líder em Portugal com uma posição consolidada no ranking das trinta maiores construtoras europeias. O Grupo opera em três áreas geográficas diferentes, nomeadamente Europa, África e América Latina.

A Mota-Engil Europa, tem aproximadamente um volume de negócios de €828 milhões em 2017, €859 milhões em 2018 e 885€ milhões em 2019 e um EBITDA de €141 milhões em 2017, €71 milhões em 2018 e €93 milhões em 2019, onde o negócio Engenharia e Construção ocupa um volume de negócios de €538 milhões em 2017, €572 milhões em 2018 e €628 milhões em 2019.

O modelo de governação do Grupo adotado em 2019 pode ser esquematizado como se segue:

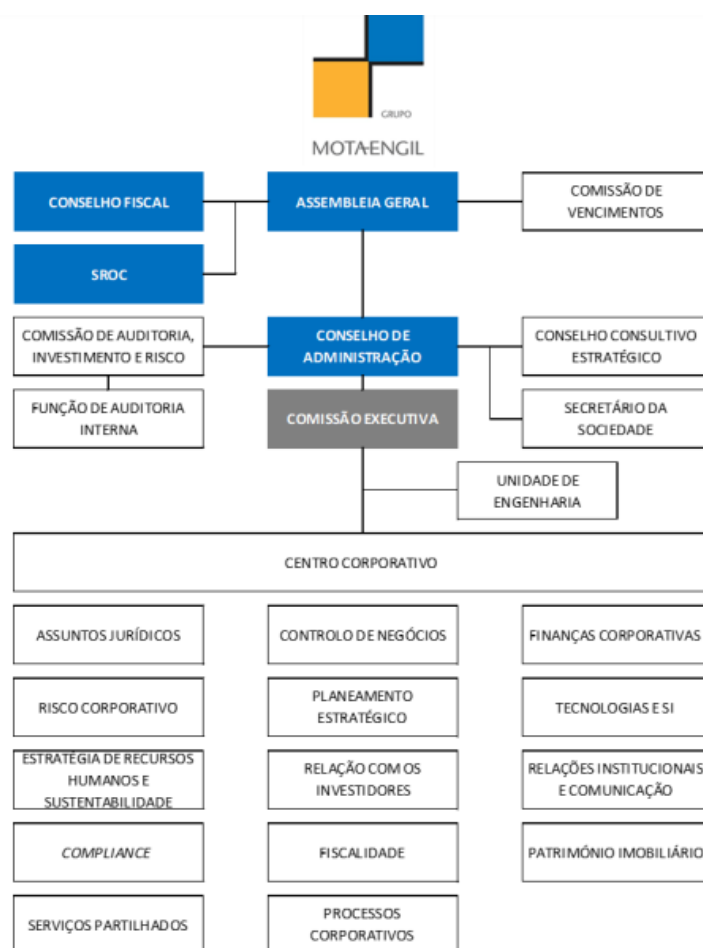


Figura 8: Organograma do Grupo Mota-Engil. **Fonte:** www.mota-engil.com

A ABC-Construções, S.A. (nome fictício por pedido de anonimato) foi uma das organizações entrevistadas, trata-se de uma PME constituída em 2000 e tem sede no Porto. A ABC opera no sector da construção civil e obras públicas, desenvolvendo a sua

atividade na área da construção e reabilitação de edifícios residenciais e não residenciais, sendo estes últimos de natureza diversa (escolar, saúde, turismo, industrial, entre outras). Atualmente emprega cerca de 50 funcionários e o seu sistema de gestão é certificado pela ISO 9001-2015.

Em 2017 faturação anual fixou-se em 12,1 milhões de euros e o resultado líquido em 275,2 mil euros, e em 2018 a faturação fixou-se nos 11,4 milhões de euros e o resultado líquido em 118,6 mil euros.

O Organograma da ABC é esquematizado do seguinte modo:

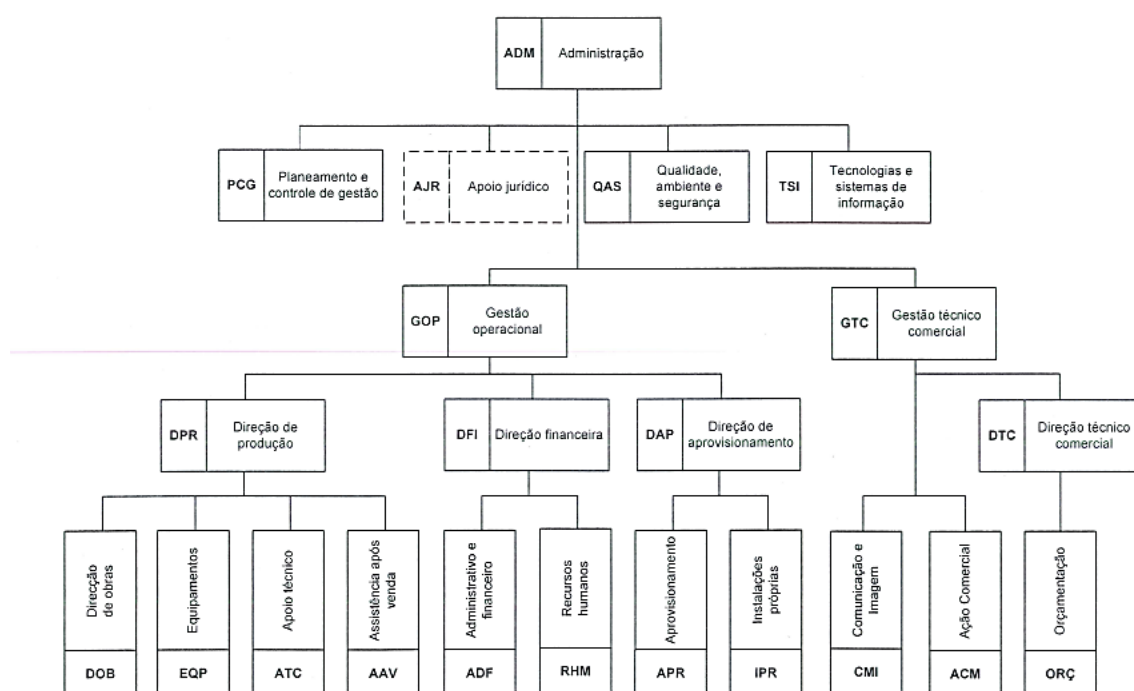


Figura 9: Organograma da ABC. **Fonte:** Anónima.

E por fim, a última organização entrevistada foi a ASD-Construções, S.A. (nome fictício por pedido de anonimato) e trata-se de uma média empresa com sede em Guimarães. Esta empresa opera no sector da construção civil e centraliza a sua atividade na conceção e construção de unidades industriais e bases logísticas. Atualmente, emprega cerca de 130 funcionários.

Para além de Portugal, atuam também em vários mercados estrangeiros, sendo que em 2018 cerca de 50% dos clientes da ASD são estrangeiros, representando mais de 60% do volume de negócios da empresa.

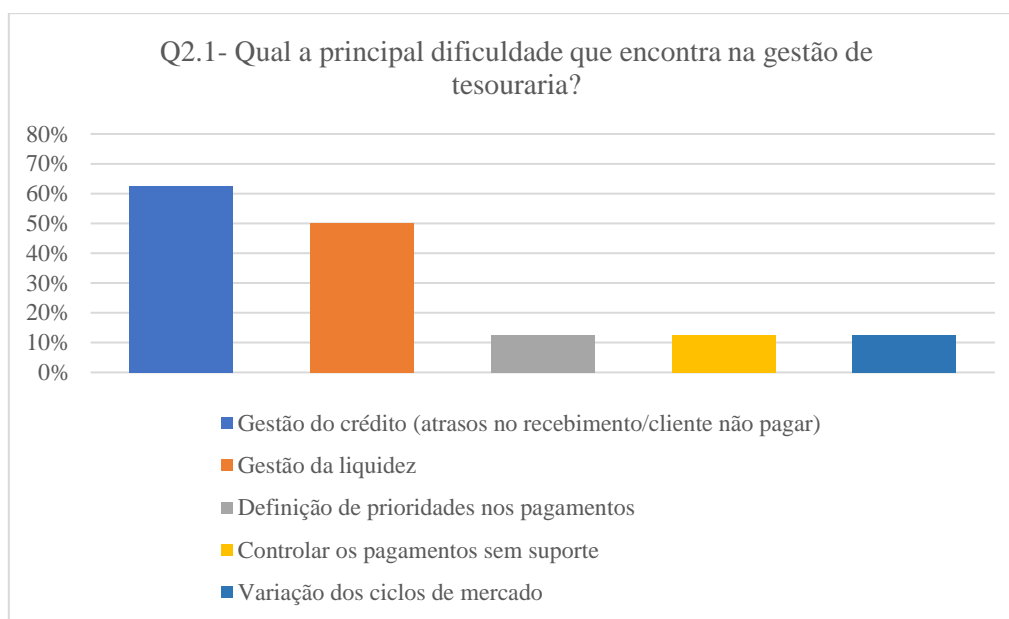
Em 2017 faturação anual fixou-se em 53 milhões de euros e o resultado líquido em 2 milhões de euros, em 2018 a faturação fixou-se nos 73 milhões de euros e o resultado líquido em €5 milhões e em 2019 faturou cerca de 84 milhões.

1.5.2 Resultados dos Entrevistas

Relativamente à asserção A1, os resultados foram os seguintes:

A1- A gestão de tesouraria é um importante instrumento no planeamento estratégico da organização.		
Perguntas do guião	Respostas (% dos entrevistados)	
	Sim	Não
Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização?	100%	0%
Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?	87,5%	12,5%

Tabela 5: Resultados entrevistas- Asserção 1 **Fonte:** Elaboração própria



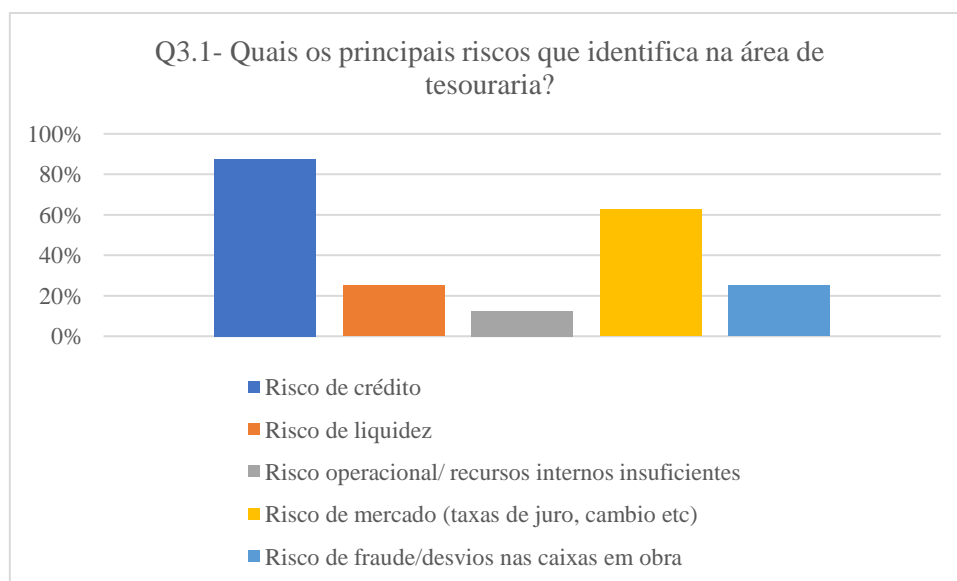
Como se verifica, todas as empresas entrevistadas têm gestão de tesouraria na organização, sendo que apenas 12,5% dos entrevistados considera que a gestão de tesouraria não é um importante instrumento a nível estratégico, na medida em que em primeiro lugar tomam as decisões estratégicas e só depois é que verificam a situação da tesouraria, ou seja, 87,5% considera que a gestão da tesouraria tem um papel estratégico na organização na medida em que fornece informação financeira à gestão para tomadas de decisões.

Relativamente às principais dificuldades na gestão de tesouraria, 62,5% dos entrevistados considera que é a gestão do crédito devido a atrasos nos recebimentos (cobranças difíceis) ou o cliente não efetuar o pagamento e, 50% refere que é gerir/manter a liquidez, ou seja, garantir a existência de recursos financeiros para fazer face às obrigações, devido também às cobranças difíceis e ao elevado número de pagamentos que as construtoras fazem diariamente, pelo que estão intimamente relacionadas.

Relativamente à asserção A2, os resultados foram os seguintes:

A2- A presença de procedimentos/políticas de boas práticas são fundamentais para uma melhor gestão dos riscos de tesouraria.		
Perguntas do guião	Respostas (% dos entrevistados)	
	Sim	Não
Q3- Fazem uma gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?	100%	0%
Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?	100%	0%
Q4- Tem manuais procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria?	50%	50%
Q4.1- Se sim, considera que a implementação desses manuais/políticas preveniram/reduziram os riscos de tesouraria?	100%	0%
Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento desses procedimentos/políticas?	100%	0%

Tabela 6: Resultados entrevistas- Asserção 2 **Fonte:** Elaboração própria



Relativamente à gestão do risco na tesouraria pode-se constatar que todos os entrevistados avaliam, tratam e monitorizam o risco a nível da tesouraria e que 87,5% dos entrevistados identificam o risco de crédito como um dos principais riscos a afetar a área de tesouraria, ou seja, têm dificuldades nas cobranças aos clientes, 62,5% identificam o risco de mercado (variação das taxas de juros e taxas de câmbio), 25% refere o risco de liquidez e o risco de fraude e por fim, 12,5% o risco operacional, sendo que todos afirmaram ter definidos controlos para cada risco identificado.

Para além disso, verifica-se que apenas metade dos entrevistados têm formalizados procedimentos e políticas de boas práticas definidos ou estão em processo de formalização, no entanto todos os entrevistados que afirmaram ter definidos procedimentos/políticas reconhecem o benefício dos mesmos na medida que permite uma melhor gestão dos riscos de tesouraria permitindo reduzir/prevenir possíveis riscos e referem que todos os funcionários da área em causa (área financeira) têm conhecimento desses procedimentos/políticas.

Adicionalmente, importa salientar que as empresas com procedimentos/políticas de boas práticas são as de maior dimensão.

Relativamente à asserção A3, os resultados foram os seguintes:

A3- A elaboração do orçamento de tesouraria é importante na previsão das necessidades de liquidez da organização.	
Perguntas do guião (inclui questões indiretas)	Respostas (% dos entrevistados)

	Sim	Não
Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria de curto prazo?	100%	0%
Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria de longo prazo?	62,5%	37,5%
Q5.2- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e de recebimento?	100%	0%
Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização?	37,5%	62,5%
Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?	100%	0%

Tabela 7: Resultados entrevistas- Asserção 3 **Fonte:** Elaboração própria

Relativamente ao orçamento de tesouraria, todos os entrevistados elaboram o orçamento de tesouraria de curto prazo (quinzenal/mensal) que engloba despesas/receitas de exploração, investimento e financiamento, no entanto, apenas 62,5% dos entrevistados elaboram um orçamento de longo prazo (semestral/anual), sendo que por norma, este orçamento inclui apenas os gastos/proveitos de exploração.

Todos os entrevistados fazem também um acompanhamento e análise dos prazos de recebimento e pagamento. No entanto, esses orçamentos apenas tem o contributo de todos os departamentos em 37,5% dos casos, nos restantes casos apenas o orçamento de exploração tem o contributo de todos, o restante apenas intervenção do departamento diretamente ligado, ou seja, do departamento financeiro, como tal considerou-se que de forma geral, 62,5% não tem o contributo de todas as áreas.

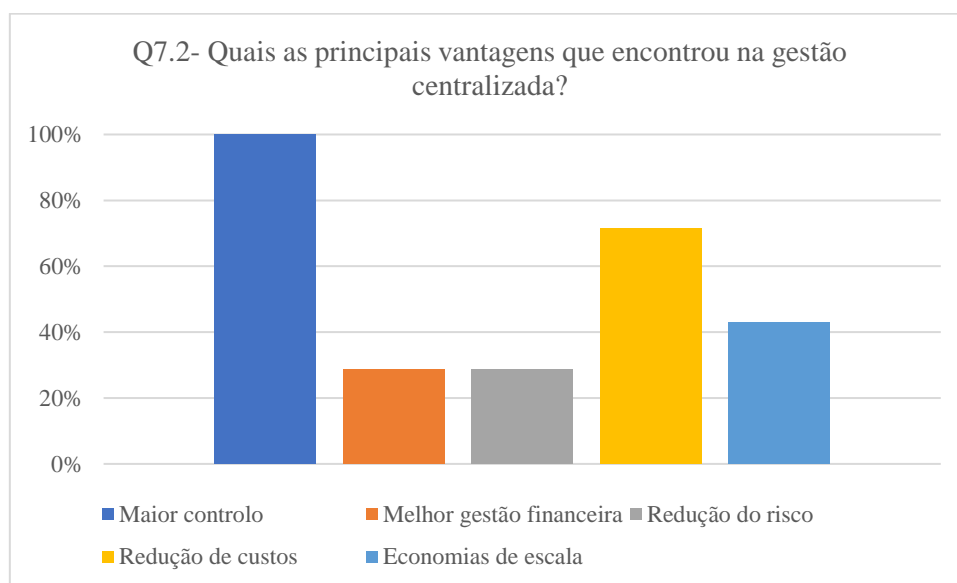
No que concerne à questão se a organização elabora orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma, todos responderam positivamente, concordando que o orçamento de tesouraria é um instrumento de previsão da situação de financeira da empresa, prevendo possíveis necessidades de liquidez, serve de base para definir prioridades, e assim, contribui para uma melhor gestão de tesouraria.

Relativamente à asserção A4, os resultados foram os seguintes:

A4- A centralização da tesouraria é um fator importante na gestão dos riscos de tesouraria e estratégia da organização.

Perguntas do guião	Respostas (% dos entrevistados)	
	Sim	Não
Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria?	87,5%	12,5%
Q7.1- Utiliza o <i>cash pooling</i> ?	37,5%	62,5%
Q7.3- Na sua empresa, a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu de forma significativa para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas?	75%	25%

Tabela 8: Resultados entrevistas- Asserção 4 **Fonte:** Elaboração própria



Relativamente à centralização de tesouraria pode-se concluir que 87,5% dos entrevistados afirmam possuir centralização de tesouraria, sendo que 37,5% utiliza o *cash pooling* também como mecanismo de centralização. Convém salientar que os entrevistados que não possuem centralização de tesouraria, se deve ao facto de não fazerem parte de um grupo de empresas, ou seja, pode-se afirmar então que onde a centralização de tesouraria é possível, a mesma existe em todos os casos.

No que concerne às vantagens da centralização, todos entrevistados afirmam que a centralização permitiu que houvesse um maior controlo sobre a tesouraria como um todo, 71,43% refere que permitiu reduzir custos através de menores taxas de câmbio e transferência, 42,82% afirma que gerou economias de escala e apenas 28,57% enumerou

a melhor gestão financeira do grupo (melhor economia) e redução de riscos como principais vantagens.

De uma forma geral, 75% dos entrevistados reconhecem que um sistema centralizado de tesouraria contribuiu de forma significativa para uma melhor gestão do risco de tesouraria e tomada de decisões estratégicas na sua organização.

Relativamente à asserção A5, os resultados foram os seguintes:

A5- A ausência de um SCI ou a existência de um SCI fraco ou ineficaz ou deixa as empresas vulneráveis a ações fraudulentas			
Perguntas do guião	Respostas (% dos entrevistados)		
	Sim	Não	
Q1- Tem Controlos Internos implementados?	100%	0%	
(Questões Indiretas)	Controlo existente	Controlo incompleto/ deficitário	Controlo inexistente
O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?	62,5%	0%	37,5%
As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?	100%	0%	0%
As conciliações bancárias são elaboradas mensalmente?	100%	0%	0%
Quem elabora as conciliações bancárias não pertence à tesouraria?	100%	0%	0%
As conciliações são validadas pelo chefe de contabilidade/diretor financeiro?	50%	0%	50%
Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria?	0%	0%	100%
Quem está autorizado a assinar as ordens de transação para o banco tem competência para tal (administradores/procuradores)?	100%	0%	0%

Todos os pagamentos eletrónicos realizados pela tesouraria?	62,5%	0%	37,5%
E os pagamentos a dinheiro?	0%	0%	100%
Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?	50%	50%	0%
Quem recebe a fatura, quem emite o pagamento e quem contabiliza são pessoas diferentes?	62,5%	37,5%	0%
Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho?	100%	0%	0%
Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?	100%	0%	0%
Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos?	50%	0%	50%
Tem limites definidos para as transações a dinheiro?	100%	0%	0%
Existe controlo sobre o valor dos recebimentos e pagamentos?	100%	0%	0%

Tabela 9: Resultados entrevistas- Asserção 5 **Fonte:** Elaboração própria

Quanto à restrição do acesso ao departamento de tesouraria, 62,5% dos entrevistados afirma ter esse controlo e 37,5% refere que o controlo é inexistente.

Relativamente à questão se as funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades, todos os entrevistados revelam ter esse controlo implementado.

Quanto às conciliações bancárias, 100% refere que as elaboram mensalmente e são realizadas por pessoas não pertencentes à área de tesouraria. Adicionalmente, 50% afirma que conciliações são validadas pelo chefe de contabilidade e/ou diretor financeiro e os restantes 50% não são validadas, pois são elaboradas pelo chefe de contabilidade ou não possuem esse controlo simplesmente.

No que concerne à questão se existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria todos os entrevistados consideram que, não existem seguros da função tesouraria.

Em relação à autorização dos pagamentos, 100% refere que quem está autorizado a assinar as ordens de transação são os administradores/gerentes e procuradores, sendo que, apenas 50% dos entrevistados refere que os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrônicos são pessoas diferentes, ou seja, não existe uma adequada segregação de funções em metade dos casos.

Apenas 62,5% dos entrevistados refere uma clara segregação de funções no processo de compras/pagamento, entre quem gere o banco, ou seja, quem faz os pagamentos, quem contabiliza e quem recebe a fatura, sendo que isto é mais perceptível em empresas maiores. Nos restantes casos (37,5%) verifica-se que quem contabiliza também faz pagamentos, mas apenas para pagamentos muito específicos e com um limite, não passando pela autorização da administração.

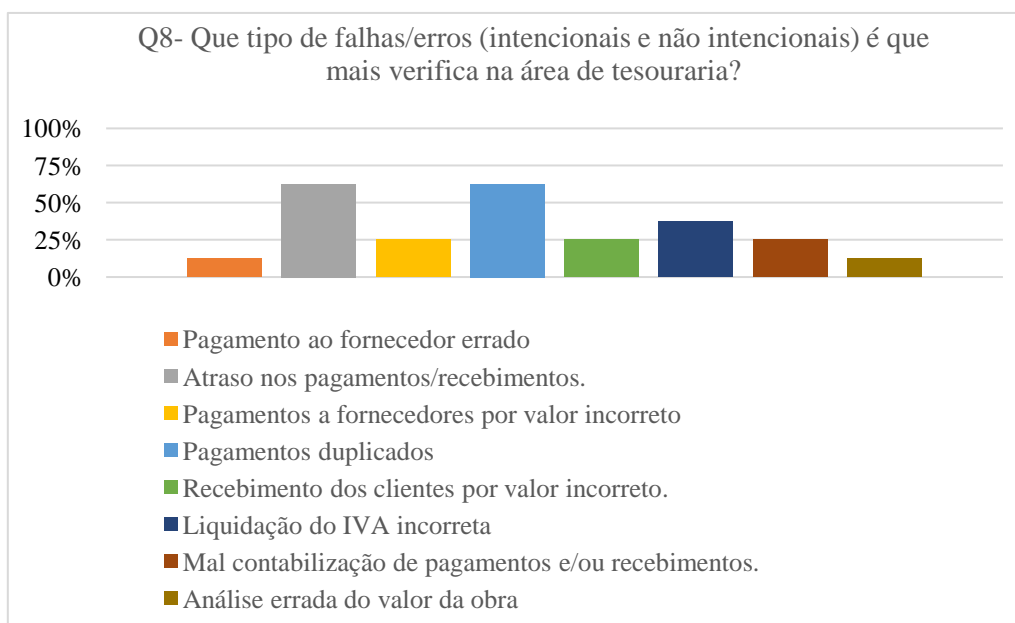
Relativamente ao modo de pagamento, nomeadamente aos pagamentos eletrónicos, apenas 62,5% dos entrevistados revelam serem feitos sempre pela tesouraria e em nenhum caso, os pagamentos a dinheiro são sempre feitos pela tesouraria, devido às caixas em obra e cartões pré-pagos que são utilizados para pequenas despesas no setor da construção.

Adicionalmente, apenas 50% dos entrevistados referem ter limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos, no entanto, todos têm limites definidos para transações a dinheiro.

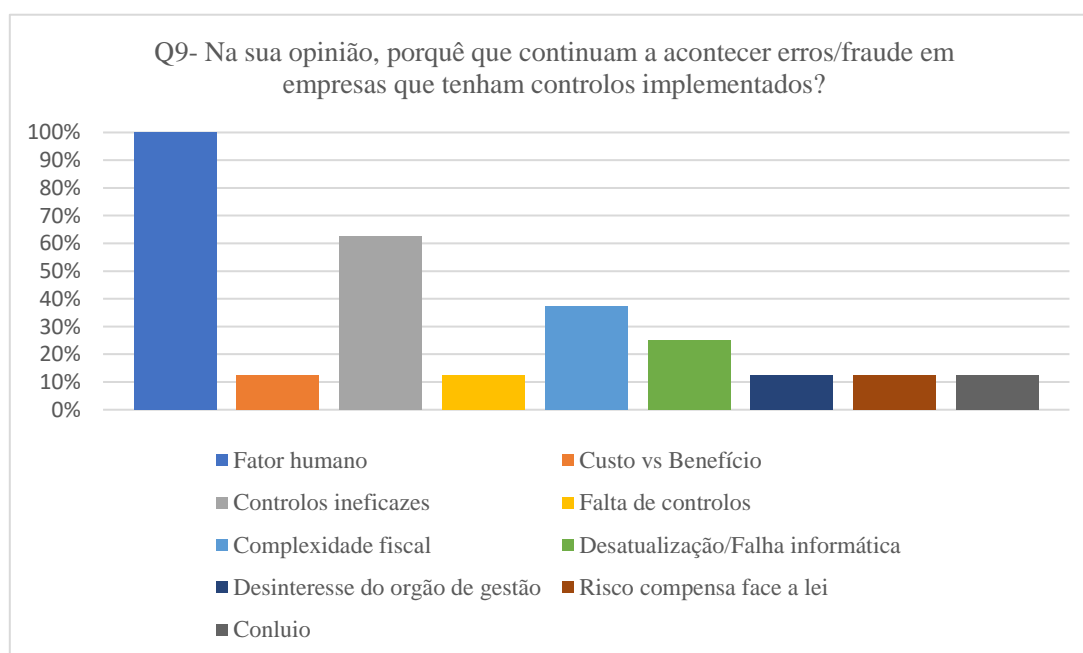
Todos os entrevistados referem que os colaboradores efetuam o *log off* do sistema e existe também um controlo automático em que o sistema desconecta após alguns minutos sem o utilizar, pelo que todos os entrevistados responderam que os utilizadores efetuam *log off* dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho.

A nível de controlo de passwords, todos os entrevistados afirmam ter controlos impostos sobre as passwords de acesso aos pagamentos e que apenas as pessoas responsáveis pela área têm acesso a essas passwords.

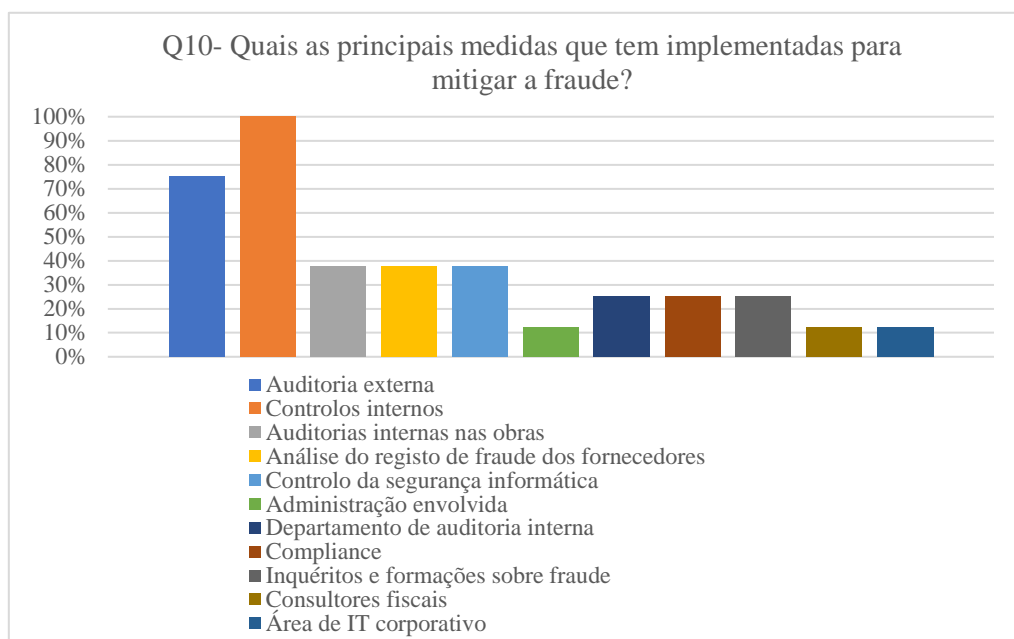
E por fim, em relação ao controlo do valor dos recebimentos e pagamentos, todos os entrevistados revelaram fazer o cruzamento dos valores recebidos/pagos com a respetiva fatura e/ou nota de encomenda e/ou guia de remessa.



Relativamente à questão quais as falhas/erros que mais observa na área de tesouraria, 62,5% dos entrevistados consideram que as principais falhas são atrasos nos recebimentos/pagamentos e os pagamentos em duplicado, seguido da liquidação do IVA incorreta com 37,5%. Para além disso, 25% dos entrevistados enumeram também os pagamentos a fornecedores e recebimentos de clientes pelo valor incorreto e contabilização incorreta de pagamentos/recebimentos, como uns dos principais erros na área da tesouraria e por fim, pagamento ao fornecedor errado e análise do valor da obra errado, com 12,5%.



Pode-se concluir que todos os entrevistados atribuíram o acontecimento de erros/fraude ao facto de haver intervenção humana, 62,5% a falha nos controlos/controlos ineficazes, 37,5% a complexidade fiscal, 25% a desatualização/falha informática, seguido do desinteresse do órgão de gestão, Custo vs. Benefício compensa, risco compensa face a lei e falta de controlos, com 12,5%, ou seja, de forma geral todos os entrevistados referiram alguma limitação do controlo interno (fator humano/conluio, por exemplo) como causador de erros e/ou fraudes, seguido da complexidade fiscal.



Verifica-se que todos os entrevistados afirmam que têm controlo interno como forma a mitigar a fraude e de seguida surge a auditoria externa com uma percentagem de 75%. Para além disso, 38% dos entrevistados têm também a auditoria interna nas obras, fazem a análise anterior do fornecedor e o controlo da segurança informática. 25% afirmam ter auditoria interna, *compliance* e fazer inquéritos e formações sobre a fraude como medida de combate à fraude e por fim, 13% referem também o envolvimento ativo da administração na organização, a existência de consultores fiscais e a presença da área de IT corporativo.

Deste modo, pode-se colocar as questões 9 e 10 da seguinte forma:

(Questões indiretas)	Respostas (% dos entrevistados)	
	Sim	Não

Q9- Fraude/erros acontecem maioritariamente pelo facto de o SCI ter limitações? (Questão indireta)	100%	0%
Q10- O Controlo Interno e a Auditoria Externa são os mecanismos mais utilizados no combate à fraude? (Questão indireta)	100%	0%

1.5.3 Resultado do Modelo de Análise

Face ao exposto, apresenta-se no seguinte quadro um resumo dos resultados obtidos nas entrevistas, ponderados com a percentagem de 20%, definida anteriormente, para cada uma das asserções.

MODELO ANÁLISE	ASSERÇÕES	GUIÃO *			Validação asserção	Validação modelo análise
		Questões	%	Sim		
20%	A1- A gestão de tesouraria é um importante instrumento no planeamento estratégico da organização.	Q2	100%	88%	87,50%	17,50%
20%	A2- A presença de procedimentos/políticas de boas práticas são fundamentais para uma melhor gestão dos riscos de tesouraria.	Q3	20%	100%	20,00%	4,00%
		Q4	40%	50%	20,00%	4,00%
		Q4.1	40%	100%	40,00%	8,00%
20%	A3- A elaboração do orçamento de tesouraria é importante na previsão das necessidades de liquidez da organização.	Q5	40%	81%	32,50%	6,50%
		Q6	20%	38%	7,50%	1,50%
		Q6.1	40%	100%	40,00%	8,00%
20%	A4- A centralização da tesouraria é um fator importante na gestão dos riscos de tesouraria e estratégia da organização.	Q7	100%	75%	75,00%	15,00%
20%	A5- A ausência de um SCI ou a existência de um SCI fraco/ineficaz deixa as empresas vulneráveis a ações fraudulentas	Q1	25%	71%	17,77%	3,55%
		Q8	25%		0,00%	0,00%
		Q9	25%	100%	25,00%	5,00%
		Q10	25%	100%	25,00%	5,00%
						78,05%

Tabela 11: Resultados do Modelo de Análise **Fonte:** Elaboração própria

A asserção com o resultado mais significativo foi a Asserção A1- A gestão de tesouraria é um importante instrumento no planeamento estratégico da organização, com uma taxa de confirmação do modelo de análise de 17,5%, que se justifica pelo seguinte:

- Todas as organizações entrevistadas possuem gestão de tesouraria;

- Maior parte dos entrevistados concordou que a gestão da tesouraria tem um papel estratégico na organização, na medida em que fornece informação financeira à gestão para tomadas de decisões.

De seguida, surge a asserção A2- A presença de procedimentos/políticas de boas práticas são fundamentais para uma melhor gestão dos riscos de tesouraria, atingindo a taxa de confirmação de 16% e justifica-se pelo seguinte:

- Todos os entrevistados fazem uma avaliação e gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, avaliam, tratam e monitorizam o risco a nível da tesouraria, tendo definidos controlos para cada risco identificado;
- Metade dos entrevistados não têm manuais de procedimentos e/ou políticas de boas práticas na tesouraria;
- De todos os entrevistados que revelaram ter instituído procedimentos e/ou políticas de boas práticas na área da gestão de tesouraria reconhecem o benefício da implementação dos mesmos na redução/prevenção dos riscos de tesouraria.

Com a mesma percentagem de confirmação (16%) surge a asserção A3- A elaboração do orçamento de tesouraria é importante na previsão das necessidades de liquidez da organização, justificada pelos seguintes aspetos:

- Todos os entrevistados elaboram um orçamento de tesouraria quinzenal/mensal que por norma contém a informação de exploração, investimento e financiamento, necessária para realizar uma gestão de tesouraria eficaz e que permite antecipar e prever problemas de liquidez de curto prazo;
- Maior parte dos entrevistados elaboram um orçamento de exploração semestral ou anual, importante na previsão das despesas/receitas com as obras no longo prazo;
- De forma geral, não existe a participação de todos os departamentos na elaboração dos orçamentos completos.
- O orçamento de tesouraria é considerado uma das principais ferramentas para uma gestão de tesouraria consciente e eficaz e definição de prioridades nas empresas de construção civil;
- Existe uma preocupação por parte das construtoras em fazer a gestão do crédito, ou seja, em antecipar recebimentos e atrasar pagamentos, no sentido de evitar problemas de liquidez.

Seguidamente, surge a asserção A4- A centralização da tesouraria é um fator importante na gestão dos riscos de tesouraria e estratégia da organização, com uma taxa de confirmação de 15% apoiado pelo seguinte:

- Todas as empresas que fazem parte de um grupo possuem um sistema centralizado de tesouraria e permitiu, maioritariamente, que houvesse um maior controlo sobre a tesouraria como um todo, redução de custos nos custos de câmbio e transferências e economias de escala;
- Maioritariamente dos entrevistados consideram que a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu para uma melhor gestão do risco de tesouraria e tomada de decisões estratégicas;

E, por fim, a Asserção cujo resultado revelou uma taxa de confirmação mais baixa foi a Asserção A5- A ausência de um SCI ou a existência de um SCI fraco ou ineficaz ou deixa as empresas vulneráveis a ações fraudulentas, com uma taxa de confirmação de 13,55%, justificado pelos aspetos a seguir mencionados:

- A “Q8- Que tipo de falhas/erros é que mais verifica na área de tesouraria?”, como é de natureza opinativa, a asserção A5 no que é possível quantificar atinge 15% dos 20% atribuídos à asserção, ou seja, a validação do modelo de análise estará assim penalizada por esta questão em 5%.
- De forma generalizada, na questão Q1 todas as organizações afirmaram que tinham controlos implementados na área da tesouraria, no entanto, para o modelo de análise foi calculada a “força” desses controlos. Deste modo, a percentagem desta questão deriva de várias questões de controlo interno a nível de tesouraria que foram consideradas mais relevantes de forma a obter a percentagem média das empresas que têm implementados controlos que são considerados mais relevantes, resultando do somatório das percentagens de “controlos existentes” sobre o total de número de questões.

Desta questão podemos então concluir que os controlos internos implementados nas construtoras são maioritariamente:

- Existe definição de responsabilidades no departamento de tesouraria;

- As conciliações bancárias são realizadas por pessoal externo à tesouraria e elaboradas mensalmente e maioritariamente validadas pelo chefe de contabilidade/diretor financeiro;
 - Existe segregação de funções no processo de pagamentos (embora em alguns casos seja o controlo deficiente no processo de pagamentos);
 - Existe a preocupação em fazer “log off” quando abandonam o sistema, sendo que existe também o controlo automático em que após poucos minutos de os utilizadores abandonarem o seu posto de trabalho o sistema desliga.
 - Existe uma preocupação no controlo das passwords de acessos aos pagamentos eletrónicos;
 - Embora a transferência bancária seja o meio de pagamento que utilizam preferencialmente, existe uma caixa em todas as obras para despesas do “dia a dia” que é controlada com bastante frequência;
 - Existe controlo sobre o valor dos pagamentos e recebimentos.
- Todos os entrevistados tem implementado controlo interno como medida de combate à fraude, no entanto, percebemos que a fraude/erros continuam a acontecer, causado pelo facto de o mesmo ter limitações, seguido da complexidade fiscal, ou seja, interpretação da lei fiscal diferente.
- Todos os entrevistados afirmam ter controlo interno como principal medida para mitigar a fraude, seguida da auditoria externa.

Posto isto, pode-se então concluir do estudo realizado que os elementos do modelo considerados mais relevantes são: a gestão de tesouraria no planeamento estratégico da organização, a presença de procedimentos/políticas de boas práticas na tesouraria e a elaboração do orçamento de tesouraria.

As asserções consideradas menos relevantes são que a ausência ou ineficácia de um SCI deixa as empresas vulneráveis a ações fraudulentas e a importância da centralização de tesouraria na gestão de riscos e estratégia da organização.

Sendo os objetivos desta dissertação identificar os controles internos existentes na área de tesouraria nas empresas de Construção Civil, demonstrar a importância da gestão de tesouraria nas Construtoras como instrumento estratégico na tomada de decisões, incluindo a relevância da elaboração do orçamento de tesouraria para uma gestão de tesouraria eficaz de forma a prever antecipadamente problemas de tesouraria. Para além disso, tem também como finalidade identificar as falhas/dificuldades que mais ocorrem na tesouraria, área tão suscetível a erros/distorções pela natureza do negócio, como a definição de procedimentos/políticas e a centralização desta área contribuem para a prevenção e redução de riscos, e por fim, como estas empresas percecionam a fraude, ou seja, a importância da existência de um Sistema de Controlo Interno nesse sentido e como combatem a fraude.

Para tal, com base na revisão da literatura foram elaboradas as perguntas de investigação, perguntas essas que se procura responder com este estudo. As perguntas deram origem a um conjunto de asserções que por sua vez, resultou no modelo de análise, através da interligação das mesmas. O modelo de análise é posteriormente validado com base no *output* obtido da investigação qualitativa efetuada.

Para recolha de informação foram realizadas as entrevistas, a participação do investigador e a pesquisa documental. Desta forma, foram realizadas no âmbito deste projeto entrevistas a funcionários com cargo de interesse para este estudo de empresas de Construção Civil (da região norte) durante o ano de 2019. Algumas das entrevistas foram consideradas confidenciais.

Assim, do resultado do Modelo de Análise pode-se concluir que o mesmo obteve uma taxa de confirmação de 78,05%, sendo que cada asserção tinha peso igualitário de 20%. As asserções que tiveram um resultado mais significativo foram:

A asserção A1- A gestão de tesouraria é um importante instrumento no planeamento estratégico da organização, com uma taxa de confirmação do modelo de análise de 17,5%, a asserção A2- A presença de procedimentos/políticas de boas práticas são fundamentais para uma melhor gestão dos riscos de tesouraria e a asserção A3- A elaboração do orçamento de tesouraria é importante na previsão das necessidades de liquidez da organização, ambas com uma taxa de confirmação de 16%.

Posto isto, foi feita a comparação entre o que alguns autores referiram relativamente aos aspetos objetos de estudo, referenciado ao logo da revisão da literatura, e os resultados obtidos:

No âmbito da primeira asserção, na literatura é referido que a gestão de tesouraria representa uma importante tarefa de gestão na medida em que a gestão de topo necessita de informação financeira fidedigna e atempada para a tomada de decisão.

Esta afirmação é fortemente validada pelo modelo de análise, ou seja, as empresas de Construção Civil possuem uma gestão de tesouraria e enumeraram a gestão de tesouraria como fundamental para a tomada de decisões de financiamento, decisões de investimentos, angariação de novas obras e definição das prioridades, ou seja, para saber se terão liquidez, impactando deste modo as várias áreas da organização. E, deste estudo verifica-se que a principal dificuldade na gestão de tesouraria resume-se a gerir o crédito e manter a liquidez.

Quanto à segunda asserção, a existência de procedimentos/políticas de boas práticas são fundamentais para uma melhor gestão dos riscos de tesouraria, verifica-se primeiramente que as construtoras fazem a gestão do risco de tesouraria, ou seja, identificam os riscos de tesouraria, avaliam e tratam esses riscos, sendo que os principais riscos identificados na área da tesouraria são o risco de crédito, ou seja, têm dificuldades nas cobranças aos clientes e o risco de mercado (variação das taxas de juros e taxas de câmbio).

Para estes riscos têm definidos controlos, percecionando que o controlo interno deve ser parte integrante da gestão de risco para conseguir um processo de gestão de risco eficaz e eficiente.

Nesse sentido, tentou-se perceber se a existência de procedimentos/políticas de boas práticas permitiam uma melhor gestão dos riscos de tesouraria, pelo que se conclui através do estudo que metade dos entrevistados têm manuais implementados e consideram que os mesmos garantem uma adequada segregação de funções e permitem identificar os procedimentos objetivamente, definição de responsabilidades, reduzindo potenciais riscos. Já outra metade não tem procedimentos definidos formalmente pois não consideram relevante.

Deste modo, conclui-se como verdadeira esta asserção.

Relativamente à terceira asserção, a elaboração do orçamento de tesouraria é importante na previsão das necessidades de liquidez da organização. O orçamento tem especial importância para as construtoras, onde há uma grande quantidade de pagamentos a fornecedor por dia e poucos recebimentos, mas em grande valor, que será maior quanto maior for a obra, por isso é relevante ter um bom sistema de orçamentos de forma a prever a liquidez da empresa, não só no curto prazo (mensal), mas também a longo prazo de forma a ter uma visão sobre o equilíbrio da tesouraria num período mais extenso de tempo, nesse sentido estas empresas tem preocupação em elaborar o orçamento de tesouraria no curto prazo que por norma inclui custos de exploração, financiamento e investimento e um orçamento de exploração de longo prazo.

No entanto, esses orçamentos não têm maioritariamente o contributo de todos os departamentos, ou seja, há apenas a intervenção do departamento diretamente ligado, do departamento financeiro.

Existe também uma preocupação com a gestão do crédito, ou seja, há um acompanhamento e análise dos prazos de recebimento e pagamento pelas construtoras.

Conclui-se desta forma que as construtoras elaboram orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma, ou seja, o orçamento de tesouraria é importante para prever possíveis necessidades de liquidez, definir prioridades, e assim, contribui para uma melhor gestão de tesouraria.

Relativamente à centralização de tesouraria e quarta asserção, todas as empresas que faziam parte de um grupo possuem centralização de tesouraria, no entanto apenas uma minoria utiliza o *cash pooling* também como mecanismo de centralização.

No que concerne às vantagens da centralização, aquelas que foram mais enumeradas foram a existência de um maior controlo sobre a tesouraria, permite economias de escala e a redução de custos.

E conclui-se que um sistema centralizado de tesouraria contribuiu de forma significativa para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas na sua organização.

Isto valida a hipótese apresentada por Herrick e Gallanis, (2010) de que as vantagens da gestão centralizada de tesouraria podem ser divididas em quatro vertentes: económica, controlo, gestão de risco e economias de escala.

Relativamente à última asserção relativa à relação entre o controlo interno e a fraude, pode-se concluir que:

Na generalidade, as empresas de construção civil têm implementado na área da tesouraria alguns controlos internos relevantes para esta área, que se pode verificar que são mais quanto maior a organização, no entanto, alguns controlos importantes, como o acesso restrito à tesouraria, a segregação de funções no processo de pagamentos, definição de limites de pagamentos eletrónicos não se verificam em alguns casos e seria importante existirem mesmo em construtoras de menor dimensão. Assim, como se pode constatar das entrevistas, problemas/erros continuam a ocorrer nesta área, como atrasos nos recebimentos/pagamentos, que pode gerar dificuldades na liquidez, seguido de dificuldades na interpretação da fiscalidade, nomeadamente na liquidação do IVA devido à sua complexidade como as principais falhas na tesouraria.

Além disso, a fraude continua a ser uma realidade mesmo na presença de um SCI pois este tem limitações, como erro humano/conluio, causa mais apontada neste estudo.

Ou seja, como é referido na Literatura, por muito que esta tenha um sistema implementado, não significa que esteja operacional. A imunidade não advém do facto de existir um bom SCI, pois acontecem, por exemplo, erros e fraudes. Ou seja, o Sistema de controlo Interno tem limitações, como por exemplo erro humano.

O controlo interno é identificado como a principal medida de combate e prevenção à fraude, seguida da auditoria externa, que é mais utilizada pelas construtoras que a auditoria interna.

Pode-se concluir então que SCI é importante na prevenção da fraude e um SCI inexistente, ineficaz ou fraco deixa as empresas vulneráveis a ações fraudulentas.

Limitações do estudo

Uma das limitações identificadas no presente estudo de caso foi o facto de estarmos perante um estudo em que a amostra é reduzida face ao tamanho da população, apenas abrange as construtoras de região litoral norte pelo que, a generalização está limitada nesse aspeto. O facto de ser uma análise qualitativa em forma de entrevista também resulta por si só numa limitação, pois para além da análise de dados ser mais complexa,

as empresas mostraram resistência em colaborar e disponibilizar o seu tempo o que dificultou este estudo.

É importante salientar que este estudo foi realizado com base em opiniões e informação obtida do entrevistado, não havendo observação direta ou verificação da realidade das respostas obtidas, pelo que, este estudo está limitado nesse sentido.

Outra das dificuldades relaciona-se com o próprio tema, a gestão de tesouraria, pois esta é uma área que não é independente, está interligada com várias outras áreas da organização, como por exemplo, compras, vendas, recursos humanos, projetos, entre outras, praticamente todos os atos praticados por outras áreas acabam por se transformar em valores a pagar ou receber, ou seja, em tesouraria, e como tal, não foi possível abranger a gestão da tesouraria na sua globalidade e de forma mais extensiva.

Como aspetos a melhorar pode-se referir a forma de análise dos dados da entrevista, ou seja, as questões poderiam ter sido realizadas numa escala de *Lickert*, de forma a tornar as respostas mais fáceis de analisar e concluir, assim como as questões realizadas poderiam ser mais específicas de modo a tornar a conclusão mais objetiva.

Sugestões para investigações futuras

Dado que este estudo apenas abrangeu as empresas de Construção Civil de região litoral norte do país seria interessante amplificar este estudo para o resto do país, tornando desta forma o estudo mais abrangente e completo para uma significativa conclusão.

Também seria interessante fazer um estudo mais extenso sobre fraude no setor da construção e aprofundar o tema da fiscalidade uma vez que é uma área sensível pela sua complexidade.

Outra sugestão seria fazer o estudo do controlo interno na gestão de tesouraria aplicado a outros setores de atividade de interesse, como por exemplo, o retalho, devido à envolvimento da tesouraria no decorrer da atividade operacional, uma vez que a caixa é movimentada todos os dias, em grandes quantidades e por vários colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autores/Revistas:

- Bell, W., & John, R. (1942). *Intervención y fiscalización de contabilidades*. The University Society, v.I e II.
- Brealey, R., & Myers, S. (1998). *Principles of Corporate Finance* (5ª edição). McGraw-Hill
- Campanhóudt, L., & Quivy, R. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª Edição). Lisboa: Grávida.
- Colasse, B. (1988). *Manual de Gestão Financeira*, Santos, Evaristo, trad., Rés, Porto.
- Cooper, R. (2004). *Corporate Treasury and cash management. Editing and origination by Curran Publishing Services, Norwich*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. ISBN 1-4039-1623-3.
- Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática* (9.ª Edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Costa, C., & Alves, G. (2008). *Contabilidade Financeira* (6ª edição). Editora Rei dos livros.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª ed.). Porto: Almedina.
- Cressey, D. (1953). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Glencoe: Free Press;
- Dias, M. (2013). *A rentabilidade das indústrias nacionais de cortiça: na ótica da gestão de tesouraria*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto.
- Fonseca, R. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico*. Brasil: IESDE BRASIL SA.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização* (2ª edição). Loures: Lusociência.
- Hoji, M. (2000). *Administração Financeira uma abordagem prática* (3ª. Edição). São Paulo, Atlas.

- Hollein, M. (2010). *The treasurer as chief liquidity officer*. Journal of Corporate Treasury Management, Vol. 4, nº.1, pp. 28-34.
- Inácio, H. (2014). *Controlo interno - Enquadramento teórico e aplicação prática* (1ª edição). Lisboa. Escolar Editora.
- IPAI. (2012). *O Enquadramento de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Lisboa: Instituto Português de Auditoria Interna.
- José, L. (2007). *Técnicas de gestão da liquidez: un reto en las empresas*. Estrategia Financeira, nº 24, setembro 2007.
- Lacrampe, S., & Causse, G. (1975). *Métodos de gestão da tesouraria*. Porto: Rés-Editora.
- Leibfried, P. (2007). *Managing Performance Through Shared Services Centers*. KPMG Schweiz.
- Lopes, A., & Hoog, W. (2005). *Corrupção, fraude e erro*. Editora Juruá.
- Meunier, H., Barolet, F., & Boulmer, P. (1974). A vida das empresas – A tesouraria das empresas”; Vol. II – Planos de Tesouraria e Financeiros; Livraria Clássica Editora; Porto.
- Moffett, Ryan C., Grant, Gerry H. (2011). *Internal Controls and Fraud Prevention*, Internal Auditing, nº 26, pág. 3-12.
- Montigelli, S. (2010). *A crossroads of liquidity management and technology: Treasury's time is now*. Journal of Corporate Treasury Management, Vol. 3, nº.4, pp. 358-367.
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna – Função e Processo* (4.ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora. ISBN: 9789898058812.
- Mortal, A. (2006). Compreender e controlar o cash flow operacional nas pequenas e microempresas. *Revista TOC* dezembro de 2006.
- Neves, J. (2008). A Importância de um Controlo Interno. *Revista TOC*, nº 99, pág. 61-61.
- Owolabi, S., & Obida, S. (2012). *Liquidity Management and Corporate Profitability: Case Study of Selected Manufacturing Companies Listed on the Nigerian Stock Exchange*. Business Management Dynamics Vol.2, No.2, Aug 2012, pp.10-25.

- Paiva, P., & Cunhal, J. (2014). *Gestão Centralizada da Tesouraria – “Cash Pooling”*. Económico Digital de 17 de outubro de 2014.
- Pereira, M. (2011). *Fiscalidade* (5ª Edição). Coimbra: Edições Almedina.
- Pickett, K. (2005). *The essential handbook of Internal Auditing. England*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Pindado, J. (2001). *Gestion de Tesoreria en la Empresa: Teoria y Aplicaciones Practicas*. Ediciones Universidade de Salamanca.
- Pinheiro, J. (2014). *Auditoria Interna – Manual Prático para Auditores Internos* (3.ª Ed.). Rei dos Livros. ISBN: 978-989-8305-74-9.
- Pinho, R. (2007). *Fundamentos de auditoria; auditoria contábil: outras aplicações de auditoria*. São Paulo: Atlas.
- Polak, P. (2010). *Centralization of Treasury Management in a Globalized World*, *International Research Journal of Finance and Economics*, n.56, pp. 88-95.
- Polak, P., & Klusáček, I. (2010). *Centralization of treasury management. Business Perspectives*. Dzerzhynsky, Ukraine.
- Porto, L. (2009). *A Importância da Gestão de Tesouraria nas Decisões Estratégicas*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Departamento de Ciências Administrativas. Porto Alegre.
- Prodanov C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª Edição). Brasil: Editora Feevale.
- Santos, V., & Candeloro, R. (2006). *Trabalhos Acadêmicos*. Porto Alegre: Editora AGE Ltda.
- Silva, H., & Silva, A. (2004). *Auditoria de Fraude: Instrumentos na prevenção de fraudes contra as empresas*. Artigo científico.
- Tommie, S., Singleton A., Bologna, J., & Lindquist R. (2006). *Fraud Auditing and Forensic Accounting*. (3th ed.) New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sousa, J., & Baptista, S. (2011). *Como fazer Investigação Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*, (1ª Edição). Lisboa: Pactor.

- Stanwick, S., & Stanwick, P. (2001). *Journal of Corporate Accounting & Finance*. Vol. 12, Nº. 1, 63-65.
- Struzenski, J. (2006). *Centralize Treasury Management to Reduce Risk, increase Control. Financial executive march 2006*.
- Taborda, D. (2015). *Auditoria: Revisão Legal de Contas e Outras Funções do Revisor Oficial de Contas*, (2ª Edição) Silabo, Lda.
- Vetter J., & Schwandtner C. (2008). *Cash Pooling Under the Revised German Private Limited Companies Act (GmbHG)*. German Law Journal, Vol. 9 Nº 9 – 2008.
- Wannfors M., & Hong, L. (2000). *Euro Cash Pooling and Shared Financial Services. Masters Thesis*, nr 1999:6. Goteborg University. School of Business, Economics and Law.
- Wells, Joseph T. (2007). *Manual da fraude na empresa, prevenção e detecção*. New Jersey: Association of Certified Fraud Examiners.
- Yin, K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3ª Edição). London. Sage Publication.

Websites:

- ACFE (2014), *Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse*. Disponível em: <http://www.acfe.com/rtn/docs/2014-report-to-nations.pdf>. Consultado a 05/12/2018.
- ACFE (2014). *Árvore da Fraude*. Disponível em: <http://www.acfe.com/fraud-tree.aspx>. Consultado em 05/12/2018.
- ACFE (2014). *Triângulo Fraude*. Disponível em: <http://www.acfe.com/fraud-triangle.aspx>. Consultado a 05/12/2018.
- AICPA (1972). *American Institute of Certified Publics Accountants. Statement on Auditing Standards (SAS) No. 1*. Disponível em <http://www.aicpa.org>. Consultado em 20/11/2018.
- COSO (1992). *Internal Control - Integrated Framework, Executive Summary*. Disponível em <http://www.coso.org/IC.htm>. Consultado a 20/11/2018.

- COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Disponível em <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>. Consultado a 20/11/2018.
- COSO (2007). *Gestão de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada: Sumário Executivo*. Disponível em <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf> . Consultado a 20/11/2018.
- COSO (2013). *Controlo Interno - Estrutura Integrada: Sumário Executivo*. Disponível em http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf . Consultado a 20/11/2018.
- COSO (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary*. Disponível em <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Consultado a 10/01/2019.
- Facioli, M., (2019). *Compliance e combate à fraude em empresas da construção civil*. Disponível em <https://www.institutodeengenharia.org.br/site/wp-content/uploads/2019/04/Compliance-Constru%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Consultado em 27/05/2019.
- Fernandes, P., (2 de maio de 2018). *Obtido de Jornal de Negócios*. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/premio-excellens-oeconomia/detalhe/patrique-fernandes-fraudes-internas-passam-por-tesouraria-e-compras>. Consultado a 08/12/2018.
- Graça, S. (20 de junho de 2013). *Obtido de Jornal SOL*. Disponível em <https://sol.sapo.pt/artigo/78277/fraude-milionaria-na-construcao-civil>. Consultado em 27/05/2019.
- Herrick, J. e Gallanis, M. (2010). *The Pros and Cons of Treasury Centralisation*. Disponível em: <https://www.theglobaltreasurer.com/2010/02/16/the-pros-and-cons-of-treasury-centralisation/>. Consultado a 30/11/2018.
- IIA, (2004). *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*. Disponível em https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/files/role_intaudit.pdf. Consultado a 22/11/2018.

IIA, (2009). *Position Paper: The Role of Internal auditing in Enterprise-Wide risk Management*. Disponível em <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>. Consultado a 22/11/2018.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC), (2012). *Professional Accountants in Business Committee International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*. Disponível em <http://www.ifac.org/>. Consultado a 25/11/2018.

Pinto, I. (3 de maio de 2017). *Obtido de Diário de Notícias*. Disponível em <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/duas-em-cada-cinco-empresas-de-construcao-nao-tem-alvara-7201276.html>. Consultado a 27/05/2019.

Porto Canal (24 de março de 2016). *Obtido de Porto Canal*. Disponível em <https://jornalconstrucao.pt/burlas-e-contratos-fantasma-geram-centenas-de-queixas-no-sindicato-da-construcao-civil/>. Consultado a 27/05/2019.

Rebel, B. (2007). *Cash Pooling; finding a cost efficient equilibrium*. Disponível em http://www.treasury.nl/files/2007/10/treasury_225.pdf. Consultado a 03/12/2018.

Tribunal de Contas (1999). *Manual de Auditoria a Procedimentos (Vol. I)*. Disponível em <http://www.tcontas.pt/pt/publicacoes/manuais/map/Manual.pdf>. Consultado em 20/11/2018.

Turvey, Brent E. (2013). *Occupation Fraud. In Forensic Fraud: Evaluating Law Enforcement and Forensic Science Cultures in the Context of Examiner Misconduct*. Disponível em <https://books.google.pt/books?id=b6gzR06lsr0C&pg=PA88&dq=fraud+diamond&hl=pPT&sa=X&ei=5GYHVcDTGIOXavjDgpgM&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=fraud%20diamond&f=false>. Consultado em 04/12/2018.

Legislação:

Autoridade Tributária e Aduaneira (2007), Regime Geral das Infrações Tributárias, Lei 15/2001 de 5 de julho.

ISA 2014- International Standard on Auditing 204.

Dissertações/Relatórios de estágio/Projetos consultados:

- Araújo, A. (2016). *Responsabilidade Social e Ética dos Auditores na Detecção e Prevenção de Fraude*. Dissertação de Mestrado, ISCAP.
- Castanheira, N. (2007). *Auditoria Interna baseada no risco. Estudo do caso Português*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Dalmolin, A. (2014). *A importância da Auditoria Interna na Prevenção e Combate às Fraudes nas Organizações*. Dissertação de Bacharelato, UNOESC.
- Dias, M. M. R. (2013). *A rentabilidade das indústrias nacionais de cortiça: na ótica da gestão de tesouraria*. Dissertação de Mestrado, ISCAP.
- Duarte, C. A. C. B. (2009). *Gestão de Tesouraria: Técnicas Aplicáveis a uma Organização*. Dissertação de Mestrado, ISCA-UA.
- Ferreira, S. (2017). *Auditoria Interna ao Processo de Compras numa Empresa de Engenharia Industrial - O Caso RobotSol*. Trabalho de Projeto de Mestrado, ISCAP.
- Moreira, L. (2016). *Avaliação do Risco de Fraude nas Autarquias Locais*. Dissertação de Mestrado em Auditoria, ISCAP.
- Pinto, J. A. D. S. (2009). *Um novo modelo de implementação de serviços partilhados*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- Ribeiro, I. (2015). *Relatório de Estágio na Unidade Local de Saúde de Matosinhos, EPE*. Relatório de estágio de Mestrado, ISCAP.
- Rocha, S. (2017). *Fraude Informação Financeira – Implicação dos auditores e da gestão na prevenção e deteção fraude*. Dissertação de Mestrado, ISCAP.
- Santos, R. (2016). *Modelo Preditivo de Fraude Ocupacional nas Organizações Privadas*. Dissertação de Doutorado, PUC-SP.
- Silva, M. (2015). *Análise à Viabilidade de um Sistema de Gestão Centralizada de Tesouraria num Centro de Serviços Partilhados*. Dissertação de mestrado, FEP.
- Sousa, N. (2016). *A importância da Auditoria na deteção e prevenção da fraude*. Dissertação de Mestrado, ISCAP.

Teixeira, T. (2015). *A Gestão de Tesouraria nas Instituições de Ensino Superior: estudo de caso*. Trabalho de Projeto de Mestrado, ISCAP.

Apêndice I – Guião da Entrevista Detalhado

Guião de entrevista Detalhado
<p>Q1- Tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria?</p> <p>O acesso ao departamento de tesouraria é restrito?</p> <p>As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades?</p> <p>Quem elabora as conciliações bancárias?</p> <p>Com que frequência é realizada a conciliação bancária?</p> <p>São validadas pelo chefe da contabilidade/diretor financeiro?</p> <p>Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer, a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa?</p> <p>Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria?</p> <p>Esses seguros cobrem a fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria?</p> <p>Todos os pagamentos eletrónicos e a dinheiro são realizados pela tesouraria?</p> <p>Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes?</p> <p>Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos?</p> <p>Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho?</p> <p>Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos?</p> <p>Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos e a dinheiro?</p> <p>Como é realizado o controlo do valor dos pagamentos e recebimentos?</p>
<p>Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização (ou seja, planeiam, gerem e controlam os fluxos de caixa)?</p> <p>Q2.1- Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?</p> <p>Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?</p>

<p>Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?</p> <p>Q3.1- Quais os principais riscos que encontra na área de tesouraria?</p> <p>Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?</p>
<p>Q4- Tem manuais procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidos para a área tesouraria?</p> <p>Q4.1- Considera que a implementação desses manuais/políticas preveniram/reduziram os riscos de tesouraria? De que forma?</p> <p>Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento dessas políticas/procedimentos?</p>
<p>Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência?</p> <p>Q5.1- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e recebimento?</p>
<p>Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização?</p> <p>Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?</p>
<p>Questões para grupo de empresas:</p> <p>Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Se sim, quais as principais vantagens que encontrou? Se não, porquê?</p> <p>Q7.1- Utiliza o <i>cash pooling</i>?</p> <p>Q7.2- Na sua empresa, a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu de forma significativa para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? Se sim, de que forma? Se não, porquê?</p>
<p>Q8- Que tipo de falhas/erros (intencionais e/ou não intencionais) é que mais verifica na área de tesouraria?</p> <p>Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?</p> <p>Q10- Que medidas tem implementadas para mitigar a fraude?</p>

Apêndice II – Respostas dos Entrevistados

Empresa: Vilaplano Construções, Lda

Data: 08/07/2019

Duração: 1h

Guião de entrevista
Caraterização do entrevistado: Qual o seu cargo na organização? Diretora Financeira. Quais as suas funções? Responsável pelos pagamentos a fornecedores e gestão do setor administrativo.
Q1- Tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria? Sim. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito? Sim. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades? Sim. Quem elabora as conciliações bancárias? Contabilista externo- subcontrato. Com que frequência é realizada a conciliação bancária? Mensal. São validadas pelo chefe da contabilidade/diretor financeiro? É o chefe de contabilidade que elabora, diretor financeiro valida. Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa? Os Gerentes. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? Não. Esses seguros cobrem a fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria? NA. Todos os pagamentos eletrónicos e a dinheiro são realizados pela tesouraria? Os eletrónicos sim, a dinheiro não. Ainda há uma quantidade significativa de pagamentos feitos em dinheiro como é o caso dos salários e uma pequena parte de pagamentos a fornecedores, o que dificulta mais o

controle comparativamente quando feito por transferência bancária, mas estão a tentar reduzir os pagamentos em dinheiro.

Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes? Sim.

Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos? Gerentes recebem faturas, enviam para a Diretora financeira para validação, após validação é enviado para a tesouraria para pagamento e posteriormente é enviado para a contabilidade para contabilização.

Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho? Sim (os sistemas vão abaixo automaticamente após um período curto de tempo também).

Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos? Sim (apenas 2 pessoas têm acesso às passwords)

Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos e a dinheiro? Sim.

Como é realizado o controlo do valor dos pagamentos e recebimentos? Diretora financeira valida os pagamentos, cruzando-o com a fatura e verifica se os preços praticados foram os contratados.

Verifica o valor dos saldos em aberto dos fornecedores/clientes.

Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização (ou seja, um planeiam, gerem e controlam os fluxos de caixa)?

Sim.

Q2.1- Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?

Manter a liquidez, ou seja, quando estão a analisar uma carteira de dívida as vezes é difícil controlar a existência de recursos para fazer os pagamentos, pois são realizados vários pagamentos por dia.

Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?

Sim, por exemplo é importante para posteriormente tomar decisões para investimentos ou para angariar novas obras.

Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?

Sim.

<p>Q3.1- Quais os principais riscos que encontra na área de tesouraria?</p> <p>O principal é o risco de liquidez. Existe também o risco de efetuar pagamentos indevidos, NIB diferente ou por valor incorreto.</p> <p>Existe o risco de haver diferenças cambiais que possam causar perdas.</p> <p>Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?</p> <p>Para combater o risco de liquidez elaboram orçamentos e jogam com os prazos de pagamentos e recebimentos.</p> <p>E para o combater o risco de pagamentos indevidos, a contabilidade cruza as faturas com os valores dos pagamentos.</p>
<p>Q4- Tem manuais de procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidos para a área tesouraria?</p> <p>Não.</p> <p>Q4.1- Se sim, a implementação desses manuais/políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? De que forma?</p> <p>NA</p> <p>Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento dessas políticas/procedimentos?</p> <p>NA</p>
<p>Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência?</p> <p>Sim. Elaboram orçamento mensalmente e este incorpora pagamentos/recebimentos de exploração, investimentos e financiamento.</p> <p>Q5.1- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e recebimento?</p> <p>Sim.</p>
<p>Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização (compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos, ...)?</p> <p>Sim, todos os departamentos colaboram na realização do orçamento.</p> <p>Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?</p> <p>Sim, na medida que permite controlar os pagamentos e recebimentos que serão realizados e ter uma perceção sobre situação financeira que a empresa irá passar.</p>
<p>Questões para grupo de empresas:</p>

Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Se sim, quais as principais vantagens que encontrou? Se não, porquê?

Sim.

As vantagens foram que permitiram uma melhor gestão financeira de todo o grupo e controlo, melhores negociações, redução de custos com menores conversões de cambio e transferências bancárias por o dinheiro estar todo centralizado num só país, neste caso Portugal, reduzindo o risco.

As desvantagens que encontrei foi que inicialmente pode ser confuso e é mais rigoroso.

Q7.1- Utiliza o *cash pooling*?

Não.

Q7.2- Na sua empresa, a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu de forma significativa para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? Se sim, de que forma? Se não, porquê?

Sim, para um melhor funcionamento e gestão financeira do grupo, reduz os riscos da exposição a riscos cambiais e custos das transferências bancárias e a visão financeira do grupo como um todo possibilita a tomada de decisões estratégicas mais corretas.

Q8- Que tipo de falhas/erros (intencionais e/ou não intencionais) é que mais verifica na área de tesouraria?

Não cumprimento dos prazos de pagamentos devido ao volume elevado de trabalho – controlo deficiente dos prazos de pagamentos.

As vezes há diferenças a nível de caixa, mas são reduzidas. Encarregados das obras têm acesso a uma caixa (dinheiro físico), para pequenas despesas de urgência, um plafond. E tem de justificar cada despesa com a fatura respetiva, no entanto, as vezes pode acontecer de perderem a fatura, o que é raro, mas pode originar diferenças no caixa, normalmente tem um controlo apertado sobre isso. Numa situação normal é a área financeira que é responsável pela requisição dos materiais aos fornecedores.

Muitos pagamentos dos salários ainda são feitos em dinheiro.

Por vezes, encarregados das obras fazem encomendas de materiais sem ser realmente necessário.

Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?

Falta de recursos humanos e de tempo.

Falta de atenção- erro humano.

Controlo deficiente.

Q10- Que medidas tem implementadas para mitigar a fraude?

Pretendem implementar cada vez mais controlos.

Fazem uma análise se o controlo realmente funciona e é eficaz.

Quando a estratégia implementada não está a ter os resultados esperados fazem uma redefinição da estratégia.

Informação Adicional:

Fraude: recentemente ocorreu uma fraude externa informática na empresa a nível das telecomunicações, onde entraram no sistema da empresa e fizeram várias chamadas para vários países através do número da empresa, levando a um prejuízo financeiro para a empresa que afetou a tesouraria. A medida que tomaram foi entrar em contacto com a empresa de telecomunicações e reclamar e foi suspenso aquele número.

Empresa: Vilaplano Construções, Lda

Data: 08/07/2019

Duração: 1h

Guião de entrevista
Caraterização do entrevistado: Qual o seu cargo na organização? CEO. Quais as suas funções? Direção/gestão das obras e do mercado.
Q1- Tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria? Sim. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito? Sim. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades? Sim. Quem elabora as conciliações bancárias? Contabilista externo. Com que frequência é realizada a conciliação bancária? Mensal. São validadas pelo chefe da contabilidade/diretor financeiro? É o chefe de contabilidade que elabora, diretora financeira valida e a gerência dá o aval. Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa? Gerentes. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? Não. Esses seguros cobrem a fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria? NA Todos os pagamentos eletrónicos e a dinheiro são realizados pela tesouraria? Eletrónicos sim, a dinheiro não. Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes? Sim. Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos? Gerentes recebem faturas, enviam para a Diretora financeira para validação, após validação é enviado para a tesouraria para pagamento e posteriormente é enviado para a contabilidade.

Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho? Sim.

Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos? Sim.

Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos e a dinheiro? Sim.

Como é realizado o controlo do valor dos pagamentos e recebimentos? Sistema de faturação faz controlo, ou seja, se o valor da fatura for diferente do pagamento dá alerta.

Diretor da obra verifica que os materiais deram entrada que comunica aos gestores e só depois é feito o pagamento da fatura.

Diretora financeira verifica se os preços praticados foram os contratados.

Tem contabilidade interna e externa, área financeira faz o controlo dos pagamentos/recebimentos, nomeadamente os prazos.

Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização (ou seja, um planeiam, gerem e controlam os fluxos de caixa)?

Sim.

Q2.1- Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?

Manter a liquidez para fazer face às obrigações.

Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?

Sim.

Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?

Sim.

Q3.1- Quais os principais riscos que encontra na área de tesouraria?

Risco de liquidez.

Risco de cliente não pagar o contratado.

Risco de as pessoas não serem todas confiáveis.

Risco de mudança da lei que possa prejudicar o valor avaliado da obra e consequentemente a liquidez da empresa.

Risco de entrar em mercados novos.

Risco de os bancos (que é o financiador), por vezes o promotor não consegue vender a obra.

Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?

<p>Sim.</p> <p>Elaboração do orçamento de tesouraria.</p> <p>Fazem estudos de mercado antes de aceitar o cliente.</p> <p>Fazer gestão do crédito.</p> <p>Tem gestores de contas que fazem análise das taxas de juro e de cambio e procuram a melhor solução.</p> <p>Fazer negociações com os clientes quando a lei muda.</p> <p>Nunca confiar 100% nas pessoas e ter pessoas a verificar.</p> <p>Não tem seguro para quando o cliente não paga por exemplo, apenas recorrem a processo judicial.</p>
<p>Q4- Têm manuais de procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria?</p> <p>Não.</p> <p>Q4.1- Se sim, a implementação desses manuais/políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? De que forma?</p> <p>NA.</p> <p>Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento dessas políticas/procedimentos?</p> <p>NA.</p>
<p>Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Que tipo de orçamento e com que frequência?</p> <p>Sim. Elaboram orçamento mensalmente e este incorpora pagamentos/recebimentos de exploração, investimentos e financiamento.</p> <p>Q5.1- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e recebimento?</p> <p>Sim.</p>
<p>Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização (compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos, ...)?</p> <p>Sim.</p> <p>Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?</p> <p>Sim.</p>
<p>Questão para grupo de empresas:</p>

Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Se sim, quais as principais vantagens que encontrou? Se não, porquê?

Sim. É mais fácil de gerir pois é mais organizado.

Redução da exposição as taxas cambiais e redução das perdas por transferências bancárias, ou seja, menores custos de transação.

Melhor gestão dos processos.

Maior controlo sobre os recursos financeiros.

Q7.1- Utiliza o *cash pooling*?

Não. Mas conheço o conceito.

Q7.2- Na sua empresa, a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu de forma significativa para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? Se sim, de que forma? Se não, porquê?

Sim, para tomar decisões com base nos recursos financeiros que tem como um todo.

Q8- Que tipo de falhas/desvios é que mais verifica na área de tesouraria?

Fazer uma análise errada do valor da obra e causar perdas.

Não cumprir o prazo de pagamento e há perdas com juros.

Fazer pagamentos incorretos.

Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?

Há sempre erros humanos e por vezes os controlos não são eficazes, como por exemplo a pessoa não estar bem alocada e não estar a fazer a função mais indicada.

Tudo afeta a área da tesouraria.

Q10- Que medidas tem implementadas para mitigar a fraude?

Recurso a processos jurídicos.

Anulação de pagamentos incorretos.

Ter cada vez mais controlos.

Não temos auditoria externa.

Empresa: Mota-Engil, Engenharia e Construção, S.A.

Data: 12/07/2019

Duração: 1h

Guião de entrevista
Caraterização do entrevistado: Qual o seu cargo na organização? Responsável Auditoria Interna. Quais as suas funções? Análise do ambiente de controlo, Avaliação do risco, verificação de conformidades e recomendações de melhorias.
Q1- Tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria? Sim. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito? Sim, é uma sala que está fechada e só as pessoas dessa área tem acesso. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades? Sim, existe uma ficha de função online onde consta o que cada pessoa tem de fazer. Quem elabora as conciliações bancárias? Dentro dos Serviços Partilhados existe uma área de contas que tem apenas como função elaborar as conciliações. Com que frequência é realizada a conciliação bancária? 2x por mês, no pré-fecho para depois fazer as correções necessárias e no fecho (1ª semana do mês seguinte) São validadas pelo chefe da contabilidade/diretor financeiro? São validadas pelos responsáveis financeiros. Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa? Varia muito pois é um grupo muito grande, mas tem sempre de ser aprovado por 2 pessoas, por norma o CEO e o responsável financeiro. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? Para a função em específico não. Esses seguros cobrem a fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria? NA.

Todos os pagamentos eletrónicos e a dinheiro e são realizados pela tesouraria? A dinheiro não. Os administrativos das obras têm um fundo fixo de caixa, tanto em dinheiro físico como em cartão, que estão em obra para fazer pagamentos, mas que tem de ser justificados à posteriori.

Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes? Sim, área financeira faz proposta de valores a pagar, envia para produção/CEO que verifica e depois quem faz aprovação é uma área diferente.

Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos? Direção para cima.

Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho? Penso que sim, e os sistemas tem time out, após 10 min desligam. (houve hesitação na resposta)

Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos? Trabalhamos com vários bancos, mas em todos existe esse controlo.

Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos e a dinheiro?

Sim, para eletrónicos existe um limite diário de 500.000€. Áreas definem um limite de pagamentos por dia.

Como é realizado o controlo do valor dos pagamentos e recebimentos?

Área financeira deteta recebimentos no banco e cruza com faturas em aberto e verificam se o valor é igual, sistema faz isso.

Fazem o controlo através das conciliações bancárias.

Cruzam a fatura com a nota de encomenda, tanto para fornecedores como para clientes.

Faturas tem de conter obrigatoriamente nota de encomenda.

O pagamento é bloqueado pelo sistema quando os materiais ainda não deram entrada em sistema e só é possível o desbloqueio após estes darem entrada.

Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização (ou seja, um planeiam, gerem e controlam os fluxos de caixa)?

Sim.

Q2.1- Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?

Definição de prioridades nos pagamentos, o que é bastante difícil, pois nem sempre sabem qual pagamento é mais urgente/importante.

Desfasamento temporal entre recebimentos e pagamentos, é complicado gerir. Dificuldade em projetar os recebimentos, é difícil gerir se vamos receber tudo direitinho, pois há questões burocráticas por trás, e como tal, é difícil gerir se vai haver liquidez.

Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?

Sim. Na definição das prioridades é bastante importante, se não pagamos a obra pára e temos de saber gerir onde os recursos são mais necessários. É importante também para decisões de financiamento, se vão precisar de financiamento e gestão vai buscar essa informação à tesouraria.

Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?

Sim, principalmente nas obras quem envolvem grandes valores, os riscos têm de ser geridos.

Q3.1- Quais os principais riscos que encontra na área de tesouraria?

Risco de o cliente não pagar (risco de crédito);

Risco da taxa de cambio;

Risco de mercado;

Risco nas caixas em obra- mais difícil controlar.

Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?

Normalmente sim, na Mota-Engil SGPS, existe uma área de análise de risco, que elabora os mapas de risco. Existem riscos inerentes à atividade e mesmo após implementar controlos, por vezes existe risco residual.

Fazem uma análise de qual o risco mais significativo e alocam mais os recursos para esses. Por exemplo, quando a probabilidade do risco é reduzida, mas o impacto é elevado fazem seguros.

Tem também implementado *compliance* para combater o risco.

Tentam também estar a par do mercado e das notícias.

Q4- Tem manuais de procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria?

Sim.

Q4.1- Se sim, a implementação desses manuais/políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? De que forma?

Sim, garantem uma adequada segregação de funções e permitem identificar os procedimentos e controlos inerentes à área de tesouraria, reduzindo potenciais riscos.

Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento dessas políticas/procedimentos?

Sim, tem um portal interno onde os manuais estão desenhados.

Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência?

Sim, elaboram os orçamentos em excel separadamente, o de exploração, investimento e financiamento e depois juntam todos. Os orçamentos são elaborados mensalmente e semestralmente.

Q5.1- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e recebimento? Sim.

Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização (compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos, ...)?

Sim, o orçamento semestral costuma ter o contributo de todos os departamentos, no mensalmente apenas participa a área financeira.

Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?

Sim, é importante para controlar se precisam de financiamento e ter uma estimativa qual o valor que vai ficar em caixa. Ou seja, é importante para saber as necessidades futuras, e definir prioridades.

No orçamento da tesouraria não fazem comparação posterior com os valores reais, mas a produção, etc, fazem.

[Questão para grupo de empresas:](#)

Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Se sim, quais as principais vantagens que encontrou?

Sim, permitiu economias de escala.

(O que fizeram foi basicamente alocar as pessoas das várias áreas/filiais e juntá-las na área de serviços partilhados.)

Permitiu uma homogeneização de processos.

Maior controlo.

(mas não reduz custos, apenas reduziria custos a nível de taxas de câmbio e transferências, se tivesse um sistema de *cash pooling*, o que não fazem, mas se uma empresa do grupo precisar de recursos monetários envia.)

Q7.1- Utiliza o *cash pooling*?

Não.

Q7.2- Na sua empresa, a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? De que forma?

Sim, ganha maior visibilidade e maior rapidez e impacto nas decisões estratégicas, assim como na gestão do risco.

Q8- Que tipo de falhas/erros (intencionais e não intencionais) é que mais verifica na área de tesouraria?

Pagamentos indevidos, pagamentos em duplicado (mais frequente), ou por valor incorreto.

Recebimentos mal classificados

Mal contabilização de pagamentos e recebimentos.

Pagamentos atrasados aos fornecedores, fora do período estipulado para pagamento.

Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?

Falha no controlo interno, não é 100% eficiente.

Comportamentos desviantes, falta de cumprimentos das normas.

Conluio, por muito controlo interno que tenha, quando 2 ou mais pessoas se juntam é muito difícil detetar.

Erro Humano.

Pressão por parte da direção.

Quando pessoas são substituídas, são menos experientes.

Pode ser por desconhecimento, por exemplo na fraude fiscal, por vezes é difícil perceber o que é tributado ou tentativa de diminuição de carga fiscal, que é bastante pesada.

Quando é racional, pode ser compensatório a multa por fraude face ao cumprimento das leis/normas, ou seja, o risco compensa.

As motivações podem ser por questões económicas ou reputacionais.

Q10- Que medidas tem implementadas para mitigar a fraude?

Algumas das medidas são:

Tem departamento de auditoria interna.

Tem auditoria externa-

Tem *compliance*, que tem normas instituídas e tem manual de ética e boa conduta que é entregue sempre que um funcionário entra para a empresa. Tem canal de denúncias.

Enviam frequentemente inquéritos sobre fraude para os funcionários da empresa e gestão que é obrigatório preencher.

Fazem formações de combate à Fraude.

Informação Adicional:

Para além terem estado sujeitos a serem acusados de fraude fiscal, em 2016 devido a em impostos não entregues (entrevistado não está dentro do assunto), a Mota Engil já foi vítima de fraude informática onde os fraudadores roubaram informação e chantagearam a empresa para tentar extorquir dinheiro. Isto é frequente através de mails camuflados.

Empresa: Mota-Engil, Engenharia e Construção, S.A.

Data: 24/07/2019

Duração: 1h

Guião de entrevista
Caraterização do entrevistado: Qual o seu cargo na organização? Diretor Financeiro Quais as suas funções? Responsável pelo relacionamento com os bancos, acompanhamento da posição de tesouraria, pagamento a fornecedores, gestão de cobrança a clientes e decisão de concessão de crédito a clientes.
Q1- Tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria? Sim. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito? Sim. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades? Sim. Quem elabora as conciliações bancárias? Dentro dos Serviços Partilhados existe a área de Análise de Contas que tem como função elaborar as conciliações. Com que frequência é realizada a conciliação bancária? 2x por mês, no pré-fecho para depois fazer as correções necessárias e no fecho (1ª semana do mês seguinte) São validadas pelo chefe da contabilidade/diretor financeiro? São validadas pelos responsáveis financeiros. Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa? Administradores e procuradores. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? Não. Esses seguros cobrem a fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria? NA. Todos os pagamentos eletrónicos e em dinheiro e são realizados pela tesouraria? A dinheiro não. Os administrativos das obras têm um fundo fixo de caixa, tanto em dinheiro físico como em cartão, que estão em obra para fazer pagamentos.

Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes? Sim.

Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos? É sempre autorizado por 2 pessoas, diretor financeira e pessoa da equipa de pagamentos, ou duas pessoas da equipa com acompanhamento do diretor financeiro.

Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho? Penso que sim. (houve hesitação na resposta)

Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos? Apenas conseguem fazer o login no computador das pessoas responsáveis, para fazer login recebem mensagem no telemóvel e tem de confirmar, os próprios bancos impõem controlos. No entanto a password do diretor financeiro nunca foi alterada.

Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos e a dinheiro?

Não há limite para os pagamentos eletrónicos, mas há limitações dos pagamentos feitos em obra.

Como é realizado o controlo do valor dos pagamentos e recebimentos?

Cruzam a fatura com a nota de encomenda. Faturas tem de conter obrigatoriamente nota de encomenda. Sistema faz controlo dos preços de compra e quantidades, cruza com nota de encomenda.

Cruzam fatura com guia de remessa. Os diretores de obra verificam se os materiais chegaram corretamente e inserem no sistema e só depois efetuam o pagamento. O pagamento é bloqueado pelo sistema quando os materiais ainda não deram entrada em sistema e só é possível o desbloqueio após estes darem entrada.

Área financeira deteta recebimentos no banco, são registados em SAP e são contabilizados e sistema cruza com faturas em aberto e verificam se o valor é igual.

Fazem a circularização de saldos de fornecedores quando encontram diferenças.

Relativamente a recebimentos, mensalmente elaboram a previsão de valores que deverão ser cobrados e fazem o controlo dos valores que entram na conta bancárias e os que não entram.

Mensalmente fazem o acompanhamento das dividas dos clientes em mora.

Relativamente a pagamentos, fazem o acompanhamento/elaboram as listagens de pagamentos por prioridades.

Fazem o acompanhamento diário dos pagamentos efetuados.

Fazem o acompanhamento do endividamento existente e disponibilidades dos diversos produtos de tesouraria (contas correntes etc)

O sistema faz o controlo automático dos pagamentos- tem de ser igual a fatura e nota de encomenda, assim como os pagamentos aos funcionários, é inserido as faltas, prémios, etc (o que não for de carater geral), o resto está tudo no sistema e faz automaticamente o processamento.

Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização (ou seja, um planeiam, gerem e controlam os fluxos de caixa)?

Sim.

Q2.1- Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?

Nos últimos anos, no setor da construção civil tem havido muita competição e poucas obras, o que conduziu a uma redução da margem das obras e dificultou a existência de uma tesouraria saudável. Por isso a maior dificuldade é a variação dos ciclos de mercado. As linhas de financiamento é um dos maiores desafios.

Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?

Não. Em primeiro lugar tomam as decisões estratégicas e só depois é que verificam a situação da tesouraria. A gestão de tesouraria é apenas um instrumento, não é utilizado aquando da tomada das decisões estratégicas, apenas depois.

Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?

Sim.

Q3.1- Quais os principais riscos que encontra na área de tesouraria?

Risco de crédito e risco dos ciclos de mercado.

Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?

Risco de o cliente não pagar- controlo: fazem seguros de crédito e partilham o risco com a seguradora. Mensalmente analisam a dívida dos clientes e tomam decisões.

Risco dos ciclos de mercado- Controlo: fazem avaliações de mercado.

Q4- Tem manuais de procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria?

Sim.

Q4.1- Se sim, a implementação desses manuais/políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? De que forma?

Sim, garantem uma adequada segregação de funções e permitem identificar os procedimentos e controlos inerentes à área de tesouraria, reduzindo potenciais riscos.

Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento dessas políticas/procedimentos?

Sim, tem um portal interno onde os manuais estão desenhados.

Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência?

Sim, elaboram os orçamentos em Excel separadamente, o de exploração, investimento e financiamento e depois juntam todos. Os orçamentos são elaborados mensalmente e acompanhados diariamente.

Elaboram também um orçamento de exploração anual mais detalhado, com os custos e proveitos de cada obra. O controlo do orçamento anual de exploração é feito pelo controlo de gestão.

Q5.1- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e recebimento?

Sim.

Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização (compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos, ...)?

Sim, mas apenas para o orçamento de exploração (mais detalhado).

Os outros orçamentos apenas são elaborados pela área financeira.

Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?

Sim, é importante para saber as necessidades futuras e definir prioridades de pagamentos. Controlar os recebimentos e ter uma estimativa do valor final.

[Questão para grupo de empresas:](#)

Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Se sim, quais as principais vantagens que encontrou?

Sim, permitiu maior produtividade através de sinergias e uma especialização a nível de recursos humanos.

Maior controlo e gestão da informação.

Não reduz custos a nível de taxas de câmbio e transferências.

Q7.1- Utiliza o *cash pooling*?

Não.

Q7.2- Na sua empresa, a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? De que forma?

Sim, pelas razões acima.

Q8- Que tipo de falhas/erros (intencionais e não intencionais) é que mais verifica na área de tesouraria?

Pagamentos em duplicado.

Pagamentos atrasados aos fornecedores, fora do período estipulado para pagamento.

Recebimentos atrasados.

Divergência nos impostos, que pode levar o fisco a considerar fraude fiscal.

Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?

Existência de controlos que não são eficientes.

Não respeito dos controlos. Comportamentos desviantes, falta de cumprimentos das normas.

O facto de alguns controlos serem de carácter humano já induz a uma não eficiência a 100%. Erro Humano.

Pode ser por divergências de entendimento, por exemplo na fraude fiscal, por vezes a entidade por não considerar que é imposto e o fisco discordar. É difícil o entendimento fiscal quando se trata de uma grande empresa que opera em vários países. Acontece muitas vezes divergências que depois vão a tribunal, umas vezes ganham outras perdem. É um tema complexo.

Q10- Que medidas tem implementadas para mitigar a fraude?

Algumas das medidas são:

Tem controlo interno.

Tem fiscalidade corporativa.

Tem consultores fiscais.

Tem departamento de auditoria interna.

Tem auditoria externa.

Estão a implementar o *compliance*, que tem normas instituídas e tem manual de ética e boa conduta que é entregue sempre que um funcionário entra para a empresa.

Tem definidas políticas de segurança.

Fazem formações de combate à Fraude.

Tem área de IT corporativo para controlar segurança informática e medidas de segurança definidas a nível informático.

Empresa: “ABC-Construções, SA” (nome fictício)

Data: 25/07/2019

Duração: 1h

Guião de entrevista
Caraterização do entrevistado: Qual o seu cargo na organização? Diretora Financeira e Chefe de contabilidade. Quais as suas funções? Responsável pela contabilidade geral e analítica, gestão da tesouraria, controlo de bancos, elaboração de relatórios para a administração da situação financeira e económica da empresa.
Q1- Tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria? Sim. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito? Sim. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades? Sim. Quem elabora as conciliações bancárias? Contabilista. Com que frequência é realizada a conciliação bancária? Mensal. São validadas pelo chefe da contabilidade/diretor financeiro? Mais ou menos, não é um procedimento muito formal. Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa? Administração. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? Não. Esses seguros cobrem a fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria? Não. Todos os pagamentos eletrónicos e dinheiro e são realizados pela tesouraria? Os pagamentos eletrónicos sim. Em dinheiro não. Os administrativos das obras têm um fundo fixo de caixa de valor limite de 250€, que estão em obra para fazer pagamentos, mas que tem de ser justificados com documento de suporte à posteriori.

Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes? Sim. Autorização sim, entrada e verificação pode não ser.

Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos? Até 2.500€ é feito por 2 funcionários, diretora financeira e tesoureira.

Acima de 2.500€ tem de ter intervenção da administração.

Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho? Penso que sim, e os sistemas bloqueiam automaticamente após algum tempo.

Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos? Os controlos que tem são os que o banco impõe, por ex. banco exige alteração das passwords após algum tempo.

Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos e a dinheiro?
Sim.

Como é realizado o controlo do valor dos pagamentos e recebimentos?

Fazem circularização de saldos dos fornecedores.

Fazem controlo diário/semanal dos valores em aberto.

Pagamentos/recebimentos são validados com fatura.

Recibos de recebimento são validados pelos administradores.

Todos os recebimentos e pagamentos são registados com base nos documentos de suporte, faturas, guias etc. todas as compras de serviços têm de ter uma nota de serviço.

Previamente todos os documentos são conferidos.

Primeiro verifica-se a receção dos materiais e só depois fazem o pagamento.

Nas prestações de serviços há um ato a elaborar que cruzam com fatura.

Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização (ou seja, um planeiam, gerem e controlam os fluxos de caixa)?

Sim.

Q2.1- Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?

Manter liquidez, ou seja, existe risco de o cliente não pagar e não termos liquidez para fazermos os pagamentos, os recebimentos são muito imprevisíveis, é difícil controlar os recebimentos.

Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?

Sim, para planificação da tesouraria médio/longo prazo e decidir que compromissos aceitar. Por exemplo distribuição de dividendos, antes é necessário saber qual vai ser a situação da tesouraria, qual a sua tendência.

Saber se a empresa terá liquidez.

Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?

Não de uma forma muito institucional, temos poucos clientes. E não fazemos um estudo a fundo do cliente, não tem um procedimento definido.

Q3.1- Quais os principais riscos que encontra na área de tesouraria?

Risco de o cliente não pagar (risco de crédito).

Risco de mercado pois nem sempre a avaliação que fazem é a mais correta.

Por vezes a avaliação da capacidade produtiva não é a mais correta e não conseguem cumprir com o acordado, como por exemplo, falta de mão de obra e os valores que esperavam receber são superiores aos realmente recebidos.

Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?

Fazem um acompanhamento dos valores em aberto.

Clientes tem financiamento do banco, o que é uma segurança. Se cliente não pagar suspendem a obra, não tem um controlo bem definido.

Q4- Têm manuais de procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria?

Não. Não sentimos necessidade.

Q4.1- Se sim, a implementação desses manuais/políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? De que forma?

NA.

Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento dessas políticas/procedimentos?

NA.

Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência?

Sim, fazem planos de orçamento de tesouraria, mas são de muito curto prazo. Tem também planos dos investimentos e dos financiamentos.

Não tem orçamento de longo prazo.

E fazem um orçamento de custo da obra, onde estão os custos fixos relacionados com a obra, mas não preveem custos variáveis. Apenas controlam custos fixos.

Tem dificuldade em juntar as peças todas.

Q5.1- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e recebimento?

Sim.

Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização (compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos, ...)?

Sim, tem algum contributo.

Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?

Sim, é importante para fazer o acompanhamento das receitas e despesas, prever desvios e corrigir e prever as necessidades de liquidez.

Q7- Não aplicável, não fazem parte de um grupo de empresas.

Q8- Que tipo de falhas/erros (intencionais e não intencionais) é que mais verifica na área de tesouraria?

Não tenho a perceção de erros muito impactantes.

Há sempre erros humanos

Fazer pagamento ao fornecedor errado

Atraso nos pagamentos/recebimentos.

Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?

Alta no controlo interno, não é 100% eficiente.

Erro Humano.

Quando a extensão do procedimento é alongada pode gerar mais erros.

Pode ser por discordância de entendimentos entre o fisco e a empresa, no caso da fraude ou tentativa de diminuição de carga fiscal, que é bastante pesada no volume de negócios.

Quando é racional, pode ser compensatório a multa por fraude face ao cumprimento das leis/normas, ou seja, o risco compensa.

Comportamentos desviantes.

Q10- Que medidas tem implementadas para mitigar a fraude?

Algumas das medidas são:

Tem auditoria externa.

Tem controlos internos.

Tem contabilidade geral e analítica que permite um controlo maior.

A nível informático não tem conhecimento sobre o nível da segurança dos sistemas, não tem controlos definidos nesse âmbito. Nem sabe se tem alguma cópia de segurança. São acompanhados por uma empresa informática que fazem a gestão informática.

Informação Adicional:

“Perante a dificuldade na negociação do preço com os clientes na fase de formação do contrato e com os subempreiteiros já em fase de execução, muito importante será mantermos, e se possível melhorarmos, os mecanismos de controlo dos custos e de gestão das receitas como forma de se garantirem as margens definidas.” - relatório de contas 2017.

Empresa: “ASD-Construções, SA” (nome fictício)

Data: 01/08/2019

Duração: 1h

Guião de entrevista
Caraterização do entrevistado: Qual o seu cargo na organização? Responsável Controlo de Gestão. Quais as suas funções? Executa o controlo financeiro e de produção, faz a análise dos rácios da organização e elabora os orçamentos e mapas de tesouraria.
Q1- Tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria? Sim. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito? Não. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades? Sim, não a 100%, não está muito formalizado, mas cada um sabe de certa forma as suas responsabilidades. Quem elabora as conciliações bancárias? Chefe da contabilidade. Com que frequência é realizada a conciliação bancária? Mensal. São validadas pelo chefe da contabilidade/diretor financeiro? É o chefe de contabilidade que elabora, não é verificado por ninguém. Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa? Administradores. (administradores tem um papel bastante ativo na organização) Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? Não. Esses seguros cobrem a fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria? NA. Todos os pagamentos eletrónicos e a dinheiro são realizados pela tesouraria? Não. Existe cartões pré-pagos nas obras e um caixa na logística e na sede para fazer face a pequenas despesas, sendo que os carregamentos são feitos pela tesouraria e as despesas tem de ser justificadas documentalmente.

Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes? De certa forma sim. A autorização por norma é sempre feita pela administração, contabilista verifica a lista de pagamentos que a gestão de terceiros prepara e envia para a administração (mas em alguns casos pode ser feita pela contabilista, mas só para pagamentos específicos, ou seja, quem prepara os pagamentos é a área de gestão de terceiros, que depois envia para a contabilista, que por norma envia para a administração para autorizar em maior parte dos casos e depois envia a ordem de pagamento e contabiliza).

Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos?

Contabilista pode fazer um pagamento ou outro, mas é muito pontual, normalmente carece de autorização da administração.

Acima de 20.000€ é a administração a fazer pagamento.

Não há uma adequada segregação de funções pois a chefe da contabilidade, para além de contabilizar as transações, em alguns casos específicos ordena o pagamento, não passando pela autorização da administração.

Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho? Sim (os sistemas vão abaixo automaticamente após um período curto de tempo).

Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos? Sim.

Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos? Pagamentos eletrónicos não.

Como é realizado o controlo do valor dos pagamentos e recebimentos?

Chefe da contabilidade verifica recebimento e cruza com valor pendente e comunica.

Recebimento- pessoa que deteta o recebimento, ou seja, gere o banco é diferente da pessoa que contabiliza- segregação de funções.

Verificam e analisam os recebimentos e pagamentos.

Cruzam os recebimentos/pagamentos com as faturas.

Fatura é conferida antes de ser registada contabilisticamente.

Faturas tem de constar o nº da nota de encomenda obrigatoriamente.

Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização (ou seja, planeiam, gerem e controlam os fluxos de caixa)?

Sim.

Q2.1- Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?

A principal dificuldade é o cliente não pagar (por vezes a administração interfere com os procedimentos de cobrança e leva a não cumprir o prazo) e afetar o cumprimento do prazo de pagamento, ou seja, controlar a gestão do crédito, PMR e PMP.

Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?

Sim, utilizam apenas no sentido que permite uma maior capacidade de reagir, por exemplo se precisarem de um financiamento. Como a empresa tem uma boa liquidez e um rácio de endividamento muito baixo, conseguem obter financiamento mais facilmente e com vantagens.

Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?

Sim.

Q3.1- Quais os principais riscos que encontra na área de tesouraria?

O principal risco é o de cliente não pagar- por norma as cobranças mais difíceis são as do Estado.

Risco de não cumprir os prazos médios de pagamento, devido ao risco anterior.

Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?

Constituem contas caucionadas, e caso precisem aumentam o plafond.

Fazem orçamentos.

Fazem o estudo do cliente.

Fazem estudos de mercado.

Fazem controlo da gestão de crédito.

Q4- Tem manuais de procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria?

Tem manuais, mas são informais, são notas que tiram das reuniões, por estarem a implementar um sistema Kaizen, que é uma metodologia de melhoria contínua, mas não é algo muito bem estruturado. Mas ainda vão fazer manuais mais formais, só ainda não fizeram por falta de tempo.

Q4.1- Se sim, a implementação desses manuais/políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? De que forma?

Sim, permitiram uma melhor definição de responsabilidades, o que permitiu uma redução de riscos.

Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento dessas políticas/procedimentos?

Sim, os da área em causa sim.

Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência?

Sim, elaboram um orçamento quinzenal que inclui todas as despesas e receitas decorrente da exploração, investimento, financiamento, estado, etc.

E elaboram um orçamento anual com as despesas e receitas de exploração mais detalhado. A partir deste orçamento também elaboram o orçamento de tesouraria quinzenal.

Q5.1- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e recebimento?

Sim.

Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização (compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos, ...)?

O orçamento quinzenal não, apenas tem o contributo da área financeira. Mas o orçamento geral de exploração sim.

Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?

Sim, permite ter uma noção da liquidez que terão no final de cada mês, prever se será necessário por exemplo um financiamento.

[Questões apenas para grupo de empresas:](#)

Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Se sim, quais as principais vantagens que encontrou? Se não, porquê?

Sim. Permitiu um maior controlo de forma geral, por exemplo dos pagamentos e recebimentos de todas as empresas, da liquidez do grupo.

Reduz custos na medida que é possível ter financiamentos com taxas mais vantajosas. Quem gere a liquidez do Grupo é empresa-mãe e financia as empresas do grupo pois esta tem uma boa situação financeira, ou seja, permite uma maior agilidade financeira (caso uma empresa precise de dinheiro, a casa-mãe envia). No entanto isto provoca mais responsabilidade na casa-mãe, logo há maior risco para esta.

Q7.1- Utiliza o *cash pooling*?

Sim.

Q7.2- Na sua empresa, a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu de forma significativa para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? Se sim, de que forma? Se não, porquê?

Não, não reduz o risco nem permite uma melhor tomada de decisões de forma significativa porque as outras empresas do grupo não têm um peso significativo, são muito pequenas, pelo que não tem muito impacto.

Q8- Que tipo de falhas/erros (intencionais e/ou não intencionais) é que mais verifica na área de tesouraria?

Pagamentos em duplicado é o mais frequente, em maior parte dos casos devido aos adiantamentos, faz-se o adiantamento e quando chega a fatura fazem outra vez o pagamento, existe uma gap nesse sentido, sistema informática ainda não está preparado a 100% para essas situações (por isso vão mudar o sistema informático).

Recebimento dos clientes por valor incorreto.

Liquidação do IVA incorreta, algumas faturas que recebem liquidam o IVA e não é suposto e por a área da construção em termos fiscais ser uma área complexa, onde por vezes é difícil perceber onde é tributado, quando há inversão do SP, etc.

Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?

A nível fiscal, a construção civil tem muitas regras, existe a inversão do SP por exemplo, que é complexo, o que pode causar erros

-Complexidade fiscal.

Quando contratam subempreiteiros, nem sempre têm conhecimento fiscal o que gera erros, e mesmo tendo controlos, não se deteta todos os erros, pois há intervenção humana

- Erro humano - Desconhecimentos fiscal dos terceiros.
- Sistema informático ser deficiente e não deteta por vezes pagamentos em duplicado.

Q10- Que medidas tem implementadas para mitigar a fraude?

Auditoria externa.

Controlos internos.

Tem auditoria interna nas obras.

Fazem uma análise anterior se o fornecedor tem algum registo de fraude.

Estão a fazer melhoria do sistema informático.

Fazem controlo dos emails devido a crescente fraude informática e fazem testes à segurança informática.

Pontualmente alteram as passwords dos sistemas.

Informação Adicional: Já foram vítimas de fraude informática.

Empresa: “ASD-Construções, SA” (nome fictício)

Data: 01/08/2019

Duração: 1h

Nota: Entrevista realizada em conjunto com a entrevista do Chefe de Controlo de Gestão a pedido dos mesmos, como tal, as respostas são semelhantes.

Guião de entrevista
Caraterização do entrevistado: Qual o seu cargo na organização? Chefe de contabilidade Quais as suas funções? Responsável por toda a área contabilística e fiscal e envio das ordens de pagamento para o banco, controlo bancário.
Q1- Tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria? Sim. O acesso ao departamento de tesouraria é restrito? Não. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades? Sim, não a 100%, não está muito formalizado, mas cada um sabe de certa forma as suas responsabilidades. Quem elabora as conciliações bancárias? Chefe da contabilidade. Com que frequência é realizada a conciliação bancária? Mensal. São validadas pelo chefe da contabilidade/diretor financeiro? É o chefe de contabilidade que elabora, não é verificado por ninguém. Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa? Administradores. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? Não. Esses seguros cobrem a fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria? NA. Todos os pagamentos eletrónicos e a dinheiro são realizados pela tesouraria? Não. Existe cartões pré-pagos nas obras e um caixa na logística e na sede para fazer face a pequenas despesas, sendo que os carregamentos são feitos pela tesouraria e as despesas tem de ser justificadas documentalmente.

Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes? De certa forma sim. A autorização por norma é sempre feita pela administração, contabilista verifica a lista de pagamentos que a gestão de terceiros prepara e envia para a administração (mas em alguns casos pode ser feita pela contabilista, mas só para pagamentos específicos, ou seja, quem prepara os pagamentos é a área de gestão de terceiros, que depois envia para a contabilista, que por norma envia para a administração para autorizar em maior parte dos casos e depois envia a ordem de pagamento e contabiliza).

Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos? Existe segregação de funções?

Contabilista pode fazer um pagamento ou outro, mas é muito pontual, normalmente carece sempre de autorização da administração. Até 20.000€ área financeira pode fazer os pagamentos. Acima é a administração a fazer pagamento.

Não há uma adequada segregação de funções pois a chefe da contabilidade, para além de contabilizar as transações, em alguns casos específicos ordena o pagamento, não passando pela autorização da administração.

Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho? Sim (os sistemas vão abaixo automaticamente após um período curto de tempo).

Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos? Sim.

Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos? Pagamentos eletrónicos não.

Como é realizado o controlo do valor dos pagamentos e recebimentos?

Chefe da contabilidade verifica recebimento e cruza com valor pendente e comunica.

Recebimento- pessoa que deteta o recebimento, ou seja, gere o banco é diferente da pessoa que contabiliza- segregação de funções.

Verificam e analisam os recebimentos e pagamentos.

Cruzam os recebimentos/pagamentos com as faturas.

Fatura é conferida antes de ser registada contabilisticamente.

Faturas tem de constar o nº da nota de encomenda obrigatoriamente.

Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização (ou seja, planeiam, gerem e controlam os fluxos de caixa)?

Sim.

Q2.1- Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?

A principal dificuldade é o cliente não pagar (por vezes a administração interfere com os procedimentos de cobrança e leva a não cumprir o prazo) e afetar o cumprimento do prazo de pagamento, ou seja, controlar a gestão do crédito, PMR e PMP.

Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?

Sim, utilizam apenas no sentido que permite uma maior capacidade de reagir, por exemplo se precisarem de um financiamento. Como a empresa tem uma boa liquidez e um rácio de endividamento muito baixo, conseguem obter financiamento mais facilmente e com vantagens.

Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?

Sim.

Q3.1- Quais os principais riscos que encontra na área de tesouraria?

O principal risco é o de cliente não pagar- por norma as cobranças mais difíceis são as do Estado.

Risco de não cumprir os prazos médios de pagamento, devido ao risco anterior.

Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?

Constituem contas caucionadas.

Fazem orçamentos.

Fazem o estudo do cliente.

Fazem estudos de mercado.

Fazem controlo da gestão de crédito.

Q4- Tem procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria?

Tem manuais, mas são notas que tiram das reuniões, por estarem a implementar um sistema Kaizen, que é uma metodologia de melhoria contínua, mas não é algo muito bem estruturado. Mas ainda vão fazer manuais mais formais.

Q4.1- Se sim, a implementação desses manuais/políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? De que forma?

Sim, permitiram uma melhor definição de responsabilidades, o que permitiu uma redução de riscos.

Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento dessas políticas/procedimentos?

Sim, os da área em causa sim.

Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência?

Sim, elaboram um orçamento quinzenal que inclui todas as despesas e receitas decorrente da exploração, investimento, financiamento, estado, etc.

E elaboram um orçamento anual com as despesas e receitas de exploração mais detalhado. A partir deste orçamento também elaboram o orçamento de tesouraria quinzenal.

Q5.1- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e recebimento?

Sim.

Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização (compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos, ...)?

O orçamento quinzenal apenas tem o contributo da área financeira, mas o orçamento de exploração sim.

Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?

Sim, o orçamento permite ter uma noção da liquidez que terão no final de cada mês, prever se será necessário um financiamento, por exemplo.

[Questões apenas para grupo de empresas:](#)

Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Se sim, quais as principais vantagens que encontrou? Se não, porquê?

Sim. Permitiu um maior controlo de forma geral, por exemplo dos pagamentos e recebimentos de todas as empresas, da liquidez do grupo.

Reduz custos na medida que é possível ter financiamentos com taxas mais vantajosas. Quem gere a liquidez do Grupo é a empresa-mãe e financia as empresas do grupo pois esta tem uma boa situação financeira, ou seja, permite uma maior agilidade financeira (caso uma empresa precise de dinheiro, a empresa-mãe envia). No entanto isto provoca mais responsabilidade na empresa-mãe, logo há maior risco para esta.

Q7.1- Utiliza o *cash pooling*?

Sim.

Q7.2- Na sua empresa, a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu de forma significativa para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? Se sim, de que forma? Se não, porquê?

Não, não reduz o risco nem permite uma melhor tomada de decisões porque as restantes empresas do grupo são muito pequenas.

Q8- Que tipo de falhas/erros (intencionais e/ou não intencionais) é que mais verifica na área de tesouraria?

Pagamentos em duplicado é o mais frequente, em maior parte dos casos devido aos adiantamentos, faz-se o adiantamento e quando chega a fatura fazem outra vez o pagamento, existe uma gap nesse sentido, sistema informática ainda não esta preparado a 100% para essas situações (por isso vão mudar o sistema informático).

Recebimento dos clientes por valor incorreto.

Liquidação do IVA incorreta, algumas faturas que recebem liquidam o IVA e não é suposto e por a área da construção em termos fiscais ser uma área complexa, onde por vezes é difícil perceber onde é tributado, quando há inversão do SP, etc.

Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?

Complexidade fiscal.

Erro humano.

Sistema informático ser deficiente.

Q10- Que medidas tem implementadas para mitigar a fraude?

Auditoria externa.

Controlos internos.

Tem auditoria interna nas obras.

Fazem uma análise anterior se o fornecedor tem algum registo de fraude.

Estão a fazer melhoria do sistema informático.

Fazem controlo dos emails devido a crescente fraude informática e fazem testes à segurança informática.

Pontualmente alteram as passwords dos sistemas.

Empresa: “ASD-Construções, SA” (nome fictício)

Data: 01/08/2019

Duração: 1h

Guião de entrevista
Caraterização do entrevistado: Qual o seu cargo na organização? Gestor de terceiros. Quais as suas funções? Contabilização de documentos, emissão de toda a estrutura de faturas aos clientes, letras, créditos, débitos, trata de todos os documentos relativos a terceiros, pagamento a fornecedores, gestão de cobranças, conferencia de outsourcings.
Q1- Tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos que tem implementado na área de tesouraria? Sim. (refere que é igual ao dito pelos colegas nas entrevistas anteriores) O acesso ao departamento de tesouraria é restrito? Não. As funções das pessoas que trabalham no departamento de tesouraria estão definidas ao nível das responsabilidades? Sim, não a 100%, não está muito formalizado, mas cada um sabe de certa forma as suas responsabilidades. Quem elabora as conciliações bancárias? Chefe da contabilidade. Com que frequência é realizada a conciliação bancária? Mensal. São validadas pelo chefe da contabilidade/diretor financeiro? É o chefe de contabilidade que elabora, não é verificado por ninguém. Quem é que está autorizado a obrigar/comprometer a assinar as ordens de transação para os bancos em nome da empresa? Administradores. Existem seguros que cobrem os riscos da função tesouraria? Não. Esses seguros cobrem a fraude e os erros por parte do pessoal da tesouraria? NA. Todos os pagamentos eletrónicos e a dinheiro são realizados pela tesouraria? Não. Existe cartões pré-pagos nas obras e um caixa na logística e na sede para fazer face a pequenas despesas, sendo que os carregamentos são feitos pela tesouraria e as despesas tem de ser justificadas documentalmente.

Os responsáveis pela entrada, verificação e autorização de pagamentos nos sistemas bancários eletrónicos são pessoas diferentes? Por norma sim.

A autorização por norma é sempre feita pela administração, contabilista verifica a lista de pagamentos que a gestão de terceiros prepara e envia para a administração. Ou seja, quem prepara os pagamentos é a área de gestão de terceiros, que depois envia para a contabilista, que por norma envia para a administração para autorizar em maior parte dos casos e depois envia a ordem de pagamento e contabiliza, mas para alguns pagamentos específicos pode ser a contabilista a ordenar o pagamento.

Todos os utilizadores efetuam “log off”, dos sistemas após abandonar o seu posto de trabalho? Sim (os sistemas vão abaixo automaticamente após um período curto de tempo).

Existe controlo sobre as passwords de acesso aos pagamentos eletrónicos? Sim.

Tem limites definidos para as transações de pagamentos eletrónicos e a dinheiro?
Para os pagamentos eletrónicos não.

Quais são os níveis de autorização para realizar pagamentos?

Contabilista pode fazer um pagamento ou outro, mas é muito pontual, normalmente carece sempre de autorização da administração.

Acima dos 20.000€ é a administração a fazer pagamento.

Não há uma adequada segregação de funções pois a chefe da contabilidade também gere os bancos.

Como é realizado o controlo do valor dos pagamentos e recebimentos?

Chefe da contabilidade verifica recebimento e cruza com valor pendente e comunica.

No caso dos recebimentos- pessoa que deteta o recebimento, ou seja, gere o banco é diferente da pessoa que contabiliza- segregação de funções.

Conferem a fatura.

Cruzam fatura com guia de remessa com fatura e só depois fazem o pagamento.

Faturas tem de constar o número da nota de encomenda obrigatoriamente.

Fazem controlos dos valores a pagar vencidos.

Fazem controlo sobre os valores em aberto dos clientes.

Cruzam recebimento com a fatura enviada.

Q2- Há uma gestão da tesouraria na sua organização (ou seja, planeiam, gerem e controlam os fluxos de caixa)?

Sim.

<p>Q2.1- Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?</p> <p>Como existe um volume documental muito grande por vezes fazem pagamentos sem saber se o documento já foi validado.</p> <p>Maior parte dos clientes não pagam no tempo estabelecido e é preciso insistir.</p> <p>Q2.2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização?</p> <p>Sim, os mapas de tesouraria elaborados permitem ter uma visão global da tesouraria e por exemplo fornecer informação à administração e diretores de obra sobre o cumprimento dos clientes para estes usarem como fator estratégico e obter mais margens de negociação em obra, quando não cumprem não podem exigir muito.</p>
<p>Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados?</p> <p>Sim.</p> <p>Q3.1- Quais os principais riscos que encontra na área de tesouraria?</p> <p>Risco de o cliente não pagar, o que pode pôr em causa o cumprimento atempado dos pagamentos a fornecedores. – Incumprimento do PMR. ¾ dos clientes é preciso insistir.</p> <p>Q3.2- Tem controlos definidos para cada risco?</p> <p>Constituem contas caucionadas, e caso precisem aumentam o plafond.</p> <p>Verificam as taxas que estão a ser praticadas.</p> <p>Fazem o controlo dos valores em incumprimento semanalmente através de mapas.</p>
<p>Q4- Têm manuais de procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria?</p> <p>Ainda estão em processo de formalização dos manuais, mas sim tem procedimentos definidos.</p> <p>Q4.1- Se sim, a implementação desses manuais/políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? De que forma?</p> <p>Sim, permitem um maior controlo dos terceiros, fornecedores, clientes e banca e uma melhor definição de responsabilidade.</p> <p>Q4.2- Os colaboradores têm conhecimento dessas políticas/procedimentos?</p> <p>Sim, os da área em causa sim, que são os da área financeira.</p>
<p>Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência?</p>

Sim, elaboram um orçamento quinzenal que inclui todas as despesas e receitas decorrente da exploração, investimento, financiamento, etc, e elaboram um orçamento de exploração anual.

Q5.1- Fazem a análise da gestão de crédito, ou seja, analisam os prazos de pagamento e recebimento?

Sim.

Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização (compras, vendas, prestação de serviços, património, investimento, orçamento, tesouraria, recursos humanos, projetos, ...)?

O orçamento quinzenal não, apenas tem o contributo da área financeira. Mas o orçamento geral de exploração sim.

Q6.1- Elabora o orçamento de tesouraria no sentido de prever necessidades de tesouraria e melhor gestão da mesma?

Sim, a partir do orçamento pode-se ter uma perceção da liquidez disponível e prever as necessidades de tesouraria como por exemplo, um financiamento.

[Questões apenas para grupo de empresas:](#)

Q7- Possui um sistema centralizado de tesouraria? Se sim, quais as principais vantagens que encontrou? Se não, porquê?

Sim. Permitiu cruzar toda a informação financeira do grupo e ter uma visão como um todo.

Permitiu economias de escala.

Permitiu um maior controlo.

Reduziu custos (custos operacionais mantiveram-se)

Q7.1- Utiliza o *cash pooling*?

Sim.

Q7.2- Na sua empresa, a implementação de um sistema centralizado de tesouraria contribuiu de forma significativa para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas? Se sim, de que forma? Se não, porquê?

Sim, pois como os administradores das empresas do grupo os mesmos o processo de decisão é mais rápido são e permitiu tomar decisões de forma atempada sobre as necessidades do grupo.

Q8- Que tipo de falhas/erros (intencionais e/ou não intencionais) é que mais verifica na área de tesouraria?

Maior parte está relacionado com os pagamentos avulso, que exigem logo o pagamento na hora e causa muitos pagamentos sem os documentos em questão estarem autorizados antes do pagamento.

Pagamentos em duplicado (também causado pelo referido anteriormente).

Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?

Falha de comunicação e organização.

Falha no cumprimento do que está implementado, por parte da administração normalmente.

Erro humano.

Q10- Que medidas tem implementadas para mitigar a fraude?

Controlos internos.

Auditoria externa.

Auditorias às obras.

Administração envolvida.

Fazem melhoria do sistema e segurança informática.

Fazem uma análise anterior do fornecedor a nível de registo de fraude.

Apêndice III – Relação entre Asserções, Questões de Investigação e Guião de entrevista

Asserções	Questões de Investigação	Guião entrevista
A1- A gestão de tesouraria é um importante instrumento no planeamento estratégico da organização.	P1- A gestão da tesouraria é considerada um importante fator estratégico pelas construtoras?	Q2- Considera que a gestão da tesouraria é relevante nas decisões estratégicas da organização? Qual a principal dificuldade que encontra na gestão de tesouraria?
A2- A existência de procedimentos/políticas de boas práticas são fundamentais para uma melhor gestão dos riscos de tesouraria.	P6- As construtoras fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos são avaliados, tratados e monitorizados? P2- A implementação de manuais de procedimentos/ políticas de boas práticas na área de tesouraria contribui para uma melhor gestão dos riscos?	Q3- Fazem a gestão dos riscos de tesouraria, ou seja, os riscos de tesouraria são avaliados, tratados e monitorizados? Quais os principais riscos que encontra? Tem controlos definidos para cada risco? Q4- Tem manuais procedimentos e/ou políticas de boas práticas definidas para a área tesouraria? A implementação desses manuais/ políticas preveniu/reduziu os riscos de tesouraria? Os colaboradores têm conhecimento dos mesmos?
A3- A elaboração do orçamento de tesouraria é importante na previsão das necessidades de liquidez da organização.	P3- O orçamento de tesouraria é elaborado de forma a prever as necessidades de liquidez e tem o contributo de todos os departamentos?	Q5- Elaboram o orçamento de tesouraria? Se sim, que tipo de orçamento e com que frequência? Fazem a análise da gestão de crédito? Q6- O orçamento de tesouraria tem o contributo de todos os departamentos da organização?

		Utiliza o orçamento de tesouraria no sentido de prever as necessidades de tesouraria?
A4- A centralização da tesouraria é um fator importante na gestão dos riscos de tesouraria e estratégia da organização.	<p>P4- As construtoras reconhecem a centralização da tesouraria como boa forma de gerir os riscos de tesouraria e essencial à tomada de decisões estratégicas?</p> <p>P5- As construtoras percebem que a centralização da tesouraria leva à melhoria da economia, maior controlo, melhor gestão de risco e economias de escala?</p>	<p>Q7– Possui um sistema centralizado de tesouraria? Quais as principais vantagens que encontrou?</p> <p>Considera que a implementação do mesmo contribuiu para uma melhor gestão do risco e tomada de decisões estratégicas?</p> <p>Utiliza o <i>cash pooling</i>?</p>
A5- A ausência de um SCI ou a existência de um SCI fraco/eficaz deixa as empresas vulneráveis a ações fraudulentas	<p>P7- Fraude/erros acontecem maioritariamente pelo facto de o SCI ter limitações?</p> <p>P8- O Controlo Interno e a Auditoria Externa são os principais instrumentos no combate à fraude?</p>	<p>Q1- A organização tem Controlos Internos implementados? Se sim, quais os principais controlos existentes?</p> <p>Q8- Que tipo de falhas/erros é que mais verifica na área de tesouraria?</p> <p>Q9- Na sua opinião, porquê que continuam a acontecer fraudes/erros em empresas que tenham controlos implementados?</p> <p>Q10- Quais as principais medidas que tem implementadas para mitigar a fraude?</p>